جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

الأنماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي- دراسة حالة في شركة البوتاس العربية- الأردن

إعداد الطالبة
مرام دخيل الله المجالي

إشراف
الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة مرام دخيل الله المجالي الموسومة بـ:

الأنماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي – دراسة حالة في شركة البوتاس العربية– الاردن

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. زياد يوسف المعشر		2011/12/19	مشرفاً ورئيساً
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2011/12/19	عضواً
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2011/12/19	عضواً
د. أحمد علي صالح		2011/12/19	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

موته – الكرك – الأردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى حكمتي...

إلى أدبي... وعلمي

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله

أمي الغالية

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي الطريق

إلى القلب الكبير

أبي الغالي

إلى من علمني ما كنت أجهله ولم تدونه في صفحاتها الكتب

إلى من غرس حبه في قلبي زنبقاً أبيضاً ناعماً

إلى الدفء حيث صقيع الشوق

إلى من سكب الحب صلاة وزرع الدنيا أمامي ورداً وسنابل

إلى إشراقة الصباح...

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد

مرام دخيل الله المجالي

الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي ارتضى أن يكون شكر الناس شكراً له، والذي وفقني وألهمني الطموح وسدد خطاي.

أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان للأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر الذي أشرف على رسالتي ولم يبخل بجهد أو وقت في متابعتي وتقديم النصيحة لي، كما أقدر تواضعه العلمي وحسن معاملتي.

وأشكر أيضاً لجنة المناقشة الموقرة: الأساتاذ الدكتور حلمي شحادة والدكتور محمد المحاسنة والدكتور أحمد علي صالح، على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي ولما لملاحظاتهم الإيجابية وآرائهم الرشيدة وحوارهم الهادف من أثر في إثراء هذا الجهد.

كما أتقدم بالشكر لمديرتي الفاضلة السيدة جوزفين النوايسة التي كانت شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي، واكتسبت بوجودها قوة ومحبة لا حدود لها.

وأخص بالشكر أيضاً الأخوات التي لم تلدهن أمي، اللاتي تحلين بالإخاء وتميزن بالوفاء والعطاء، وسعدت برفقتهن في دروب حياتي العملية والشخصية...... الصديقات العزيزات (ردينة الطراونة، هاله العكايلة).

وأخيراً...

"هل يستطيع أحداً أن يشكر الشمس لأنها أضاءت الدنيا؟"

لكنني سأحاول رد جزء من جميلكم بأن أكون كما أردتموني

"إنسانية قبل أن أكون مهنية".

أشكركم جميعاً على جهودكم معي.

مرام دخيل الله المجالي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

الأنماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي
دراسة حالة في شركة البوتاس العربية الأردن

مرام دخيل الله المجالي

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شركة البوتاس العربية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد(Hersey and Blanchard) وأثرها على التغيير التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة من العاملين شركة البوتاس العربية والبالغ عددهم (200) عنصراً، وبلغ عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (183) استبانة. وقد استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1- أن المتوسط الحسابي العام للأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة من منظور نظرية هيرسي وبلانشارد(Hersey and Blanchard) من وجهة نظر القيادات الإدارية قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة. وقد جاء النمط التدريبي في المرتبة الأولى، تلاه النمط المشارك، وجاء في المرتبة الثالثة النمط الإخباري، وأخيراً جاء النمط التفويضي.

2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .005$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها: تنمية وعي القيادات الإدارية في الشركة بالحاجة إلى تبني منهج إدارة التغيير كمدخل لتطوير إداراتها من خلال عقد الندوات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفهوم التغيير والتوعية بأهميته في الشركة، تفعيل ممارسة القيادات الإدارية لأدوارهم القيادية في المجالات التي أظهرت الدراسة أهميتها كمتطلب لعملية التغيير.

Abstract

The leader ship styles and their impact on organizational change: - Case study in Arab Potash Compay - Jordan

Maram AlMajali

Mutah University, 2011

This study aimed to identify the leadership styles which applied in the Arab Potash Company from the perspective situational theory for Heresy and Blanchard and its impact on the organizational change. to achieve the targets of this study, We improved survey to develop the data then distributed on sample from the society of the workers in the Arab Potash Company which total of 200 workers (elements) and the number of the restore and valid for analysis are 183 survey, We used the group of social studies (spss.16), And reached to certain results these are the most important ones of them.

1- The average of the leadership styles which applied on the administrations in the company from perspective theory of Heresy and Blanchard from the supervisors point of view was high grade. The selling style was the first, the second was the collaborative pattern ,third the telling style, and finally the delegation style.
2- There was an impact which has a statistical hint on level ($a \leq 0.05$) for the four leadership style (telling, selling, collaborativen, delegation) on the organizational change.

The study recommended with a certain recommendations the most important one were, to develop the awarness of the administrative leadership in the company is need to adapt the way of management change as an entrance to develop its administration through making seminars and lecture to define the concept of change and its awarness in the company, And affect the practice of their roles in the aspects which appeared the importance of the study adapting the process of change.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات السريعة والتحولات الكبيرة على كافة الأصعدة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذي أصبحت فيه مواكبة المتغيرات المتلاحقة من أبرز سمات مجتمعاتنا الحديثة، فلم يعد التعامل مع التغيير وإدراكه مجرد ترفاً فكرياً، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث.

فقد رأى الكثير من المفكرين والباحثين أن المدير الذي لا يستوعب مستجدات ومتغيرات العصر، ولا يتفهم بيئة التغيير ويتعامل معها بإيجابية، سيجد نفسه قد فقد موقعه وأسهم في إخراج منظمته من سباق البقاء.

إن التقدم والتطور الذي تتطلع إليه المنظمات المختلفة في جميع المجالات, يتطلب توفير قادة أكفاء على مستوى يتناسب وحجم الطموحات والتحديات التي تمثلها عمليات التغيير في المنظمة.

وفي ضوء هذه التحديات، تزداد المسؤولية الملقاة على القيادات في المنظمات باعتبارها المسئولة عن إحداث التغيير؛ وذلك بسبب ما تتطلبه هذه المرحلة من تغيير سريع يشمل جميع، أعمال المنظمة لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي يتميز بها عصرنا، لذلك أصبحت المنظمات في حاجة ماسة لنوعية جيدة من القيادات القادرة على فهم التغيير وممارسة متطلبات نجاحه.

لقد أكدت الدراسات التي تناولت التغيير في المنظمات على الدور الهام للقيادة الإدارية في نجاح جهود التغيير والتطوير، فنجاح المنظمات يعتمد على مجموعة من العوامل أهمها القيادة الفاعلة، ومن هنا تبرز أهمية القيادة في المنظمات، حيث أن المنظمات بحاجة إلى ثورة قيادية يقودها قادة قادرون على إحداث التغيير وإدارته بنجاح.

وفي ظل هذه الأوضاع, تتأكد حاجة المنظمات إلى قادة يتميزون بالخبرة والمعرفة والقدرة على التكيف مع مستجدات العصر، وممارسة أنماطاً قيادية يتطلبها التغيير التنظيمي في ظل نمو وتطور المنظمات وتعدد أدوارها.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر التحديات والمشاكل وغيرها من أبرز المعوقات التي تحول دون إحداث التغيير الذي من شأنه أن يعمل على تطوير المنظمة بما يتواءم مع المتطلبات المتغيرة لكل من الفرد والمجتمع، ومن هنا تتأكد الحاجة إلى وجود قيادات قادرة على تطوير نظام المؤسسة، وإعطاءه المرونة التي تساعده على التكيف مع الظروف والتغيرات، من خلال ممارسة أدوار جديدة تمكنها من مواكبة متطلبات التغيير وإدارته بشكل يساعد على وجود منظمات تتصف بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

وبناءً على ما سبق، وانطلاقاً من الدور الذي تلعبه المنظمات في تطوير المجتمعات، وتمكنها من تحقيق أهدافها، تأتي هذه الدراسة لتحاول دراسة للأنماط القيادية السائدة في المنظمات وأثرها في التغيير التنظيمي, وذلك من خلال إلقاء الضوء على أهمية هذه الأنماط وإمكانية ممارستها.

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: **هل هنالك أثر للأنماط القيادية وفقاً للنظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد في إحداث التغيير التنظيمي في شركة البوتاس العربية ؟**

3.1 هدف الدراسة وأسئلتها:

إن الغرض الرئيسي من الدراسة هو التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شركة البوتاس العربية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد(Hersey and Blanchard) ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التغيير التنظيمي فسي الشركة المبحوثة ودراسة أثر هذه الأنماط على أبعاد التغيير التنظيمي,وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة الأنماط القيادية السائدة في الشركة من منظور نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard) من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
2. ما أثر الأنماط القيادية السائدة في الشركة على مستوى التغيير التنظيمي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في الشركة تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس, والعمر, والخبرة, والمؤهل التعليمي, والمسمى الوظيفي)؟

4.1 أهمية الدراسة:

1- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو أنماط القيادة وأثرها في التغيير التنظيمي، والذي لا يزال يحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، حيث أصبح نجاح القيادة مرهون باستيعاب المفاهيم والاستراتيجيات المرتبطة بمفهوم التغيير التنظيمي، الأمر الذي تتأكد معه أهمية تحديد الأنماط القيادية للقيادات في المنظمة تحديداً واضحاً يساعدهم على فهم أدوار جديدة ينبغي عليهم ممارستها لإدارة التغيير بشكل ناجح.

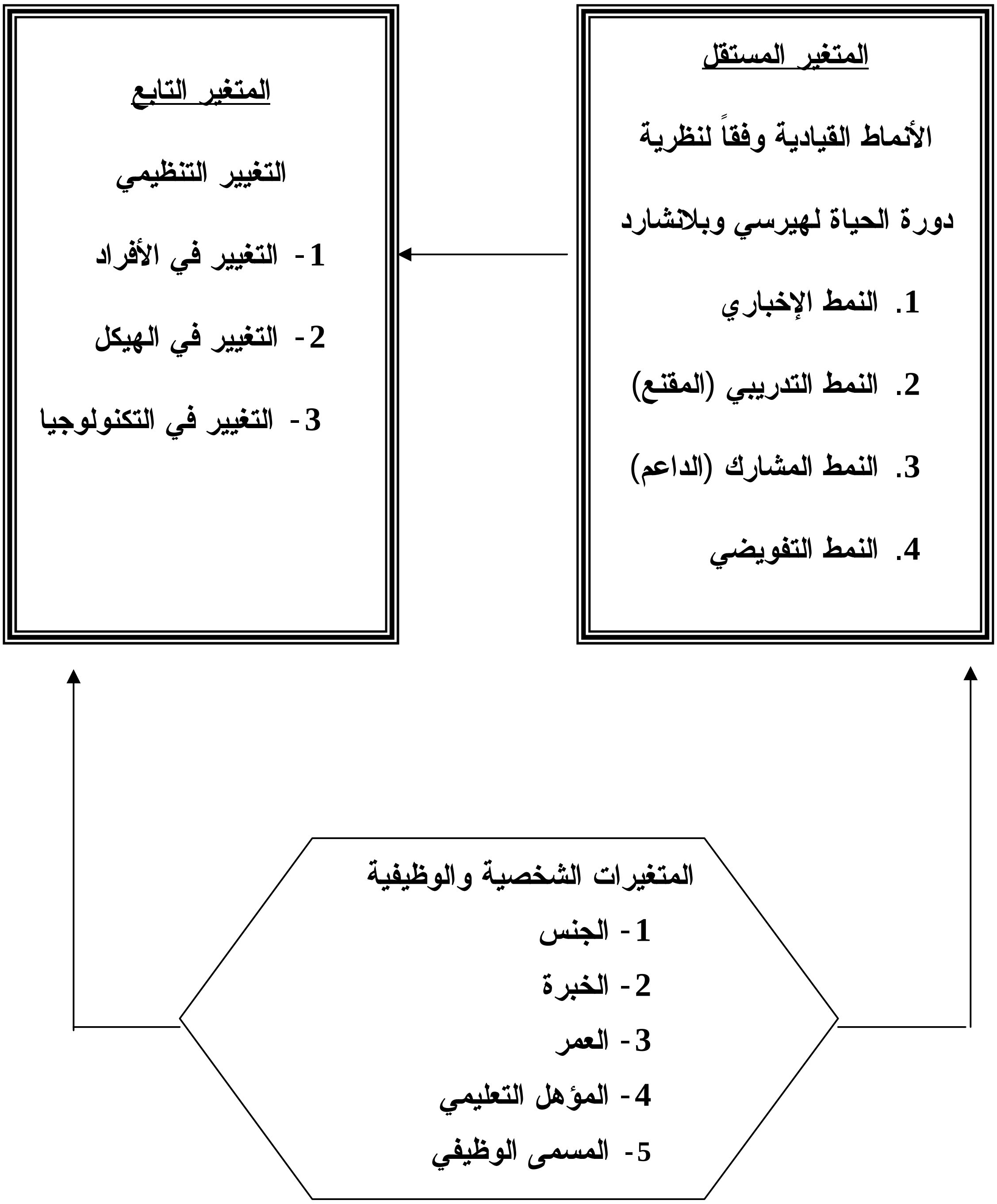
2- تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الهام الذي تقوم به شركة البوتاس في تقديم خدمات تنعكس إيجابياً على المنظمة نفسها والعاملين فيها والمجتمع بشكل عام.

3- من الناحية التطبيقية، فمن الممكن أن تساهم هذه الدراسة في إيجاد إطار مرجعي يكشف عن محددات قيادية لازمة لإنجاح عملية التغيير تستفيد منها القيادات وصانعو القرارات الإستراتيجية في توجيه عمليات التغيير والتطوير في جميع المجالات في المنظمة,بشكل يضمن زيادة قدرتها وفعاليتها في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة ويسهم في تحقيق أهدافها.

5.1 أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة.

6.1 فرضيات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية من خلال اعتماد صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير التنظيمي. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في الأفراد.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في الهيكل.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في التكنولوجيا.

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي)؟

الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي)؟

7.1 التعريفات الإجرائية:

1. **الأنماط القيادية:** وهي الأسلوب الذي يتبعه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (هيرسي وبلانشارد).

أ. النمط الإخباري: وهو أسلوب يركز فيه القائد على التوجيه وتحقيق الأهداف وتعريف المهام والمسؤوليات والإشراف على التنفيذ بعناية.

ب. النمط التدريبي: هو أسلوب قيادي يركز فيه القائد على تحقيق الأهداف والعناية بالمرؤوسين معاً والأخذ باقتراحاتهم وآرائهم،ولمن يتطلب منه أن يتخذ القرار بشأن الأهداف وكيفية تنفيذها.

ج. النمط التشاركي: أسلوب يستخدم فيه القائد سلوكيات تبرز مهارات العاملين وقدرتهم على اتخاذ القرارات مع بقاءه لتسهيل حل المشكلات.

د. النمط التفويضي: وهو أسلوب عدم التدخل، حيث لا يتدخل القائد كثيرًا في العمل ولا يقدم دعماً اجتماعياً ويترك العاملين يتحملون مسؤولية القيام بالعمل على النحو المناسب.

2. **التغيير التنظيمي:** جهد يهدف إلى تحسين المؤسسة والأفراد العاملين فيها والانتقال بها من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

3- **منهج دراسة الحالة:** (اللحلح، 2002)

يقوم منهج دراسة الحالة على التحليل المتعمق لحالة محددة أو عدد قليل من الحالات من حيث المكان والزمان والموضوع بغرض التعرف الشامل الدقيق عليها وتحليل كل ما يتعلق بالظاهرة والمشكلة مجال الدراسة من جوانب وخصائص واتجاهات.

خطوات تطبيق منهج دراسة الحالة:

1- تعريف دقيق للحالة مجال الدراسة وتحديد نطاقها فيما يتعلق بالمكان والزمان وموضوع الدراسة.

2- تحديد الأبعاد والجوانب التي سيتم دراستها في الحالة موضع الدراسة والقيام بدراسة تشخيصية لها للتعرف عليها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوب توفرها.
3- تحديد المفاهيم والمبادئ العلمية التي سوف تراعى في الدراسة ووضع الفروض التي سيقوم الباحث بدراسة مدى صحتها.
4- توصيف مجتمع ومفردات الدراسة وتحديد العينة التي سيتم دراستها وتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة منها.
5- الاستقصاء الدقيق والشامل وجمع البيانات والمعلومات عن كافة جوانب الظاهرة أو المشكلة وتشمل بدايتها وتطورها ووضعها الحالي.
6- تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة من الاستقصاء والوثائق والسجلات ومن الملاحظة والمقابلات واستخلاص المؤشرات والنتائج ذات العلاقة بالمشكلة أو الظاهرة المرتبطة بالحالة مجال الدراسة.
7- إعداد التوصيات وتطبيقها على الحالة مجال الدراسة وتتبع نتائجها على الظاهرة أو المشكلة.

4- **شركة البوتاس العربية المساهمة العامة:**

تأسست شركة البوتاس العربية عام 1956 ، وأعطيت امتيازاً من حكومة المملكة الأردنية الهاشمية لمدة مائة عام من أجل استخراج وتسويق الأملاح الموجودة في البحر الميت، وكان أول مشروع من مشاريع الشركة لإنتاج البوتاس (KCI) قد بدأ عام 1976 وبطاقة إنتاجية مقدارها (1.2) مليون طن سنوياً.بدأت أعمال البناء لهذا المشروع عام 1979م وفي عام 1982 شغل المصنع تجريبياً، وهو المصنع الذي يعمل على أساس النزع الساخن (Hot Leach Process). وفي عام 1983 بدأ الإنتاج التجاري لمادة البوتاس.

1. ازداد الإنتاج تدريجياً حتى بلغ المصنع طاقته التصميمية وهي (1.2) مليون طن سنوياً في عام 1987 بعد جهود حثيثة من قبل العاملين في الشركة من أجل تطوير عمل الملاحات الشمسية وعمليات المصفاة.

2. في عام 1990 وصل الإنتاج إلى (1.4) مليون طن سنوياً بفضل التعديلات التي تمت على عملية تفكيك الكارنلايت في المصفاة وذلك خلال الفترة (1987-1989).

3. وضمن خطة الشركة الرامية للتوسع في إنتاج البوتاس، فقد تم بناء وتشغيل مصنع تجريبي لتصنيع البوتاس في عام 1990/1989 معتمداً على كوادر الشركة الفنية، وبناءاً على المعلومات المستقاة من هذا المصنع التجريبي تم تصميم مصنع البلورة الباردة التجاري بطاقة (400) ألف طن سنوياً,وتم افتتاح هذا المصنع في منتصف عام 1994، وبالتالي فقد أصبح إنتاج البوتاس من مصانع البوتاس (1.8) مليون طن سنوياً، ومع حلول عام 2000 ازداد الإنتاج ليصل إلى (2.0) مليون طن سنوياً.

4. في عام 2010 تم افتتاح مصنع آخر للبلورة الباردة بطاقة إنتاجية مقدارها (500) ألف طن سنوياً، وبذلك فإن الإنتاج السنوي للشركة من مادة البوتاس سيصل إلى (2.45) مليون طن سنوياً.

5. يبلغ رأسمال الشركة المصرح به والمدفوع (83.317..500) ديناراً لعام 1997 موزعة على النحو التالي في نهاية عام 2009:

جدول رقم (1)

نسب المساهمين في شركة البوتاس العربية

إسم المساهم	نسبة المساهمة %
شركة البوتاس الكندية (PCS)	27.96
حكومة المملكة الأردنية الهاشمية (المؤسسة الأردنية للإستثمار)	26.88
الشركة العربية للتعدين	19.98
البنك الإسلامي للتنمية / جدة	5.16
الحكومة العراقية	4.95
الشركة العربية الليبية للإستثمارات الخارجية	4.71
الحكومة الكويتية (الهيئة العامة للاستثمار)	4.06
مؤسسة الضمان الإجتماعي	3.95
حكومات أخرى	0.63
قطاع خاص	1.72
المجموع	100%

* المصدر: (مجلة شركة البوتاس العربية،2011).

8.1 حدود الدراسة:

الحد الموضوعي : إقتصرت الدراسة على التعرف إلى الأنماط القيادية وفقاً للنظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد وأثرها في التغيير التنظيمي.

الحد المؤسسي: سيتم تطبيق الدراسة على شركة البوتاس العربية.

الحد المكاني: سيتم تطبيق الدراسة في محافظة الكرك – المملكة الأردنية الهاشمية.

الحد الزماني: سيتم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2011م.

الحد البشري : سوف تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية في شـركة البوتـاس العربية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

لقد شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم، وتناول المؤرخون والكّتاب والفلاسفة هذه الظاهرة منذ قديم الزمان، ولكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومترابطة، ومنافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيرًا على القيادة الناجحة (حريم، 2006)، وسوف نتناول في هذا الجزء تعريف القيادة والنظريات المختلفة في هذا المجال.

أولاً: القيادة وأهميتها:

أن القيادة تمارس دورًا رئيسيًا في النشاط الإنتاجي والخدمي من خلال التأثير في اتجاها ت العاملين وسلوكهم ومدى توحدهم بأهداف المنظمة، فضلاً عن أن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل التي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم، مما يؤثر، ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام. ومن المفترض أن نجاح أو فشل أية منظمة يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها. إن ما يحدد هيكل المجتمع على حد قول (Drucker) دركر " ليس الأغلبية وإنما القادة، فالقادة على الرغم من أنهم قلة إلا أنهم يحددون قدرة الأغلبية على الفعل، ويولون طاقاتهم القبلة التي يرضونها، ويسهمون في إيجاد المناخ الذي يفجر تلك الطاقات ويحولها إلى فعل إيجابي من خلال أفكارهم الإبداعية الأصيلة التي تسعى لتجديد المتوارث، وتحسينه، وابتكار المستحدث من النظم والإجراءات في المجالات الفنية والإدارية,وفي أساليب التعاون مع الجماعة" (شوقي، 1993).

مفهوم القيادة وتعريفها:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفؤة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقًا للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها.

فقد عرف ليكرت (Likert, 1967) القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص، وتوجيههم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.

أما تانينبوم وشميدت (Tannenbaume & Schmidt, 1980) فعرفها بأنها التأثير الشخصي في موقف معين بواسطة الاتصال لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

ويمكن تلخيص مفهوم القيادة بأنها القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تنسيق وتكامل الجهود بين القائد والعاملين.

نظريات القيادة:

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية.

ولذا فقد اهتم المفكرون على مدار التاريخ بالقيادة، وقد كتب فيها العديد من النظريات التي ركزت إما على السمات، أو السلوكيات، أو المواقف، أو القيادة التحويلية.وسيتم استعراض بعض النظريات التي حاولت أن تقدم تفسيرًا لطبيعة القيادة، وللعوامل المتصلة بظهور القادة ومنها:

نظرية السمات:

تعتبر هذه النظرية امتدادًا طبيعيًا للدراسات الخاصة بالقيادة. فقد اهتمت النظرية بالسمات، والخصائص الشخصية للقائد، إن ابرز ما يميزها في تفسيرها

لنشأة القيادة، أنها ترجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقليـــة والنفسيـــة والاجتماعيـــة، أما فيما عدا ذلـــك فهم يختلفون أيضا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أو مكتسبة. (Koontz, O'Donnell & Weihrich, 1980) وتشير هذه النظرية إلى أنه إذا اجتمعت لدى شخص معين فضائل معينة، فإنه يكون مؤهلا للقيادة، بينما يرى برتراند راسل أن القائد الناجح لابد أن يتمتع بقدر من الثقة بالنفس، وأن تتوفر فيه بعض المهارات كالسرعة، والحزم في اختيار القرارات البديلة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية، قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال القرن الماضي، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمية (الفسيولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة إلى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية، التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة (Koontz et, al., 1980).

النظريات السلوكية:

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة، ونتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ والاستمرارية، فقد ظهرت النظريات السلوكية والتي تدور حول دراسة السلوك القيادي وتفسيره في المؤسسات والمواقف على اختلاف أنواعها، وهي تركز على نمط سلوك القائد، وليس على خصائصه وسماته، تم الانتقال من التركيز على القادة، إلى التركيز على القيادة. لذلك تعد هذه النظريات نقطة تحول في نوعية الدراسات، فبوجودها تغير اتجاه الباحثين من دراسة السمات إلى دراسة السلوك في محاولة لتحديد أنماط القيادة الفعالة، على أساس أن مؤشر القيادة الفعالة غير موجود في سمات القائد، لكنه قد يكون موجودًا في نمط معين من سلوك القائد (حريم، 1997)، ومن هذه الدراسات:

دراسة جامعة أيوا:(The Iowa University Leadership Studies)

لقد تمثل بداية الاتجاه السلوكي في الدراسة الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى القيادة، هي الدراسة التي قامت بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا، فقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر،في أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددا وفق تعليمات القائمين على التجربة (وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي) (حريم، 1997).

1. النمط الاستبدادي/ المنفرد **(Autocratic)**: وفيه احتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة، والإجراءات، وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد أسلوب الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية، وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.
2. النمط الديمقراطي (**Democratic**): وفيه يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة، وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.
3. النمط المتسيب/ الحر (**Laissez-Faire**): فقد ترك القائد الأمور، واتخاذ القرارات وتوزيع العمل...الخ، للجماعة. ولم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، وعدم المدح، أو النقد لأحد.

نظرية ليكرت لنظم القيادة:(Likert System)

لقد قام ليكرت بالعديد من الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشغان الأمريكية على المؤسسات المختلفة استغرقت أكثر من عشر سنوات، بهدف معرفة أنماط السلوك القيادي فيها، وقد توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي (lekert, 1967):

1. النظام رقم (1)- النمط التسلطي الاستغلالي (Exploitive Authoritative) وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين الإداري والمرؤوس.

2. النظام رقم (2)- النمط التسلطي (Benevolent Authoritative) حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمرؤوس.
3. النظام رقم (3)- النمط الاستشاري (Consultative)، وهنا تبدي الإدارة قدرا ملحوظا من الثقة، ولكنة ليس كاملا في العاملين، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.
4. النظام رقم (4)- نمط المشاركة الجماعية (Participative-Group) وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

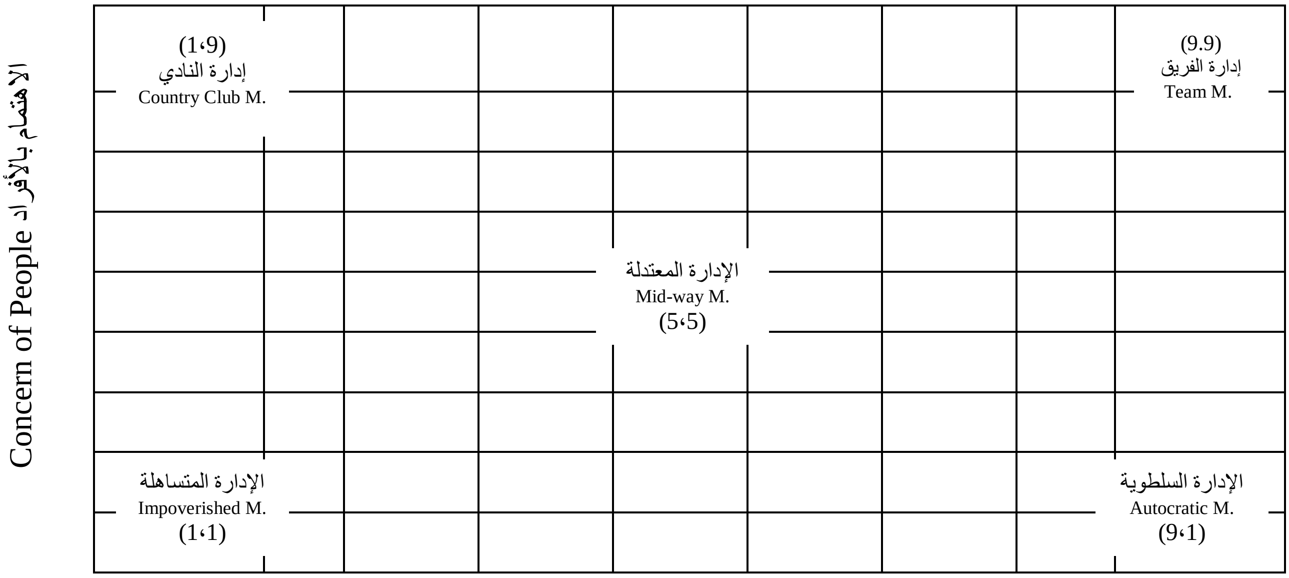
وقد دعا ذلك ليكرت إلى أن ينادي بهذا النظام كنموذج أمثل للتنظيم الإداري الفعال لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء.

نظرية الشبكة الإدارية:(The managerial Grid Theory)

تعد هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بليك (Robert Blake) وجين موتون (Jane Mouton) حيث وظفا نتائج دراسات اوهايو حول القيادة الإدارية, واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة: وهي الاهتمام بالأفراد (Concern for People) والاهتمام بالإنتاج (Concern for Production) (Koontz et, al., 1980) حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحد وثمانين نمطاً قيادياً، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية كما هو موضح في الشكل.

شكل رقم (2)

نموذج الشبكة الإدارية



Concern of Production الاهتمام بالإنتاج

المصدر:

Blake,R. & Moton, J, the New Managrerial Grid, Gulf Puplishing Crop, Houston, 1964 , 1979, P. 11.

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الاهتمام بالإنتاج،بينما البعد الرأسي عن بعد الاهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك وموتون لخمسة أنماط إدارية (Cunninghame & Cordeiro, 2004):

1. النمط (1،1) ويطلق على هذا النمط الإدارة المتساهلة أو الانسيابية: Impoverished Management: وهذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتمامًا ضئيلا جدًا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.
2. النمط (1،9): ويطلق على هذا النمط الإدارة السلطوية (Autocratic Task Management): ويعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج

العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية)، ويؤمن القادة الإداريون بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

3. النمط (5،5): ويطلق عليه الإدارة المتوازنة أو المعتدلة Mid-way Management): ويشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (1،9) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذ ا هدأت حالة العمال قد يلجؤون إلى النمط (1,9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق Middle Of) The Road).

4. النمط (1،9): ويطلق على هذا النمط إدارة النادي أو الإدارة الريفية (Country club Management):- ويعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

5. النمط (9،9): ويطلق عليه إدارة الفريق (Team Management): فالقادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتمامًا كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات

الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

النظريات الموقفية Situational Theories:

ظهرت هذه النظريات نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى النظريات السلوكية، لتأخذ بعين الاعتبار العوامل الظرفية والمكانية التي تتدخل في السلوك القيادي. تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها قيادة.كما تؤكد هذه النظرية أيضا على أنه لا يوجد نمط أو أسلوب قيادي أمثل يصلح لكافة المواقف والظروف.

وقد أجمعت كل الجهات على أنه ليس ثمة شكل واحد يناسب جميع المواقف فقد أصر سيرجيوفاني وكار فر (Sergiovanni & Carver) على أن القيادة ما زالت غير معروفة إلى حد كبير وأن فكرة وجود شكل أمثل وحيد لها يمكن أن يعد أسطورة، فالقائد الناجح إذن هو الشخص المرن الذي يمتلك المهارات التي تمكنه من معرفة القوى التي تؤثر فيه وتؤثر في الموقف (Sergiovanni & Carver ,1983) .

ومن أهم النظريات الموقفية في القيادة وهي:

النظرية الموقفية لفيدلر:"Fiddler's Situational Theory"

قام فيدلر بوضع أنموذج أطلق عليه " نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة "Contingency Model of Leadership Effectiveness" ويعد أول نموذج للقيادة الموقفية، والقاعدة الرئيسة لهذه النظرية هي: إن فاعلية القائد لتحقيق أداء عال للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين (Fiedler, 1967):

افترض فيدلر أنه لا تتوافر هنالك نظرية إدارية معينة، يمكن تطبيقها باستمرار في كل المواقف وتحت كل الظروف، بل لا بد من انتقاء النظريات الإدارية بما يتناسب مع ظروف المؤسسة وأوضاعها، كما ان التصرفات القيادية

التي تكون فعالة في موقف معين قد لا تؤتي ثمارها في موقف آخر، حيث لا يوجد أسلوب واحد في القيادة، يصلح لكل زمان ومكان.

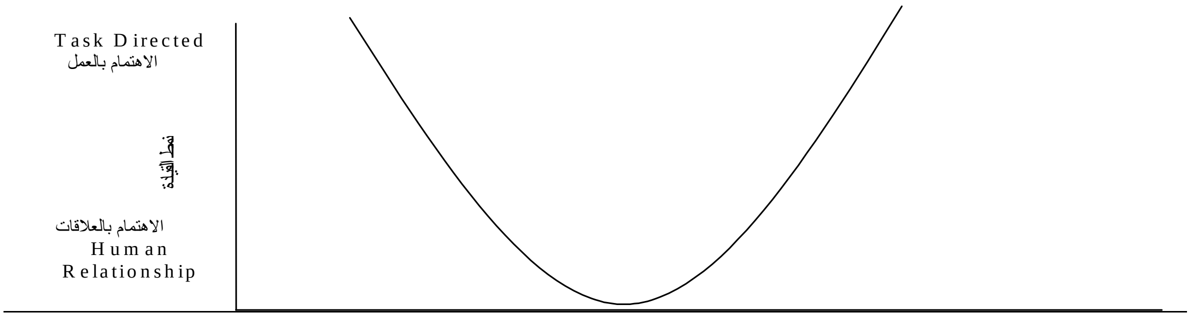
وحسب رأي فيدلر فإن الموقف القيادي يعتمد على ثلاثة أبعاد هي العلاقة بين القائد والتابعين: مدى ثقة بين القائد والتابعين، ومدى تقبل التابعين للقائد ومساندتهم وولائهم له، ويرى فيدلر أن هذا هو العامل الأكثر أهمية في مدى ملائمة الموقف.

1. علاقة القائد بالأعضاء: أي درجة الثقة بين القائد والتعابعين، ومدى تقبل التابعين للقائد ومساندتهم له وولائهم له
2. هيكلية العمل: وتعني مدى وضوح الأهداف والواجبات للتابعين، وتحديد أساليب العمل، ومعايير الأداء، وطرق التنفيذ.
3. قوة المركز: أي قوة مكانة القائد وقدرته في التأثير على التابعين بما يمنح من سلطة رسمية في توجيه سلوك جماعة العمل.

والشكل التالي يلخص العلاقة بين نمط القيادة ومدى ملاءمة الموقف.

شكل رقم (3)

العلاقة بين نمط القيادة ومدى ملائمة الموقف



Very ملائم جداً Favorable			**Favorable ملائم معتدل Moderately**				**غير ملائم Un Favorable**
1	2	3	4	5	6	7	8
جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
عال	عال	منخفض	منخفض	عال	عال	منخفض	منخفض
قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

(Hodgetts, R. & Altman, S,(1979), Organizational behavior.Philadelphia: W.B Saunders Company.: 193)

نظرية دورة الحياة لهرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard):

ويدعى هذا النموذج بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو نظرية دورة الحياة Life cycle Theory والتي طورها كل من باول هيرسي Paul Hersey وكينث بلانشرد Kenneth Blanchard خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو Ohio.

وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والمرؤوس، تمر عبر مراحل أربع أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي، وهي على النحو التالي (درة والمدهون وجزراوي، 1994):

المرحلة الأولى:

يكون الموظف في هذه المرحلة موظفاً جديداً في عمله وفي علاقاته بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤساؤه ولا زملاؤه في العمل، ولا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة التنظيم ويكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة.

المرحلة الثانية:

مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة وبذلك تكون قدرة الموظف على القيام بالأعمال المناطة به مكتملة أو بعبارة أخرى متدنية إلا أنه لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية.

المرحلة الثالثة:

ومع زيادة مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادراً على تكوين علاقات مع العاملين، ومع هذا قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه.

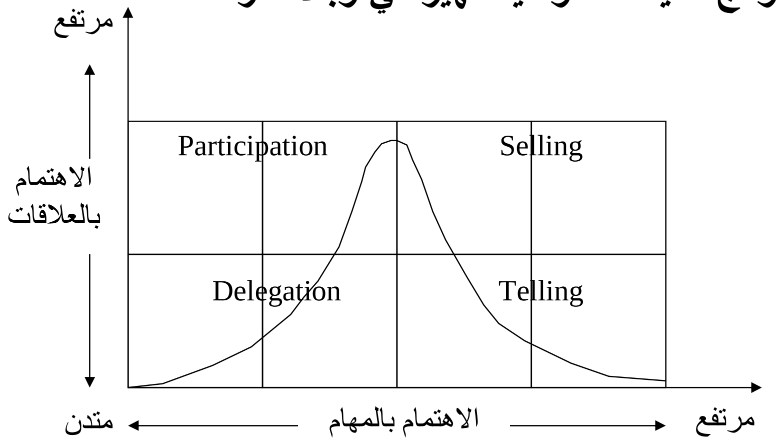
المرحلة الرابعة:

يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل عال: بمعنى تكوين معلوماته ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون تواقاً لتحمل مسؤولياته؛ نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه.

وفي حالة تحديد مستوى النضج لدى العاملين، فإن المدير يختار النمط السلوكي الملائم فمثلاً: إذا تميز التابعون بمستوى منخفض من النضج فإن هذا يعني أن على المدير أن يكون موجهاً للمهمة وذا اهتمام قليل بالعلاقات لتحقيق الانجاز المطلوب. وإذا كان نضج العاملين عالياً (مرتفعاً) مثلاً فإن على المدير أن يكون مشاركاً ويسمح لهم باتخاذ القرارات وتحميلهم المسؤولية. كما في الشكل التالي:

شكل رقم (4)

نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد



كفاءة عالية	كفاءة عالية	شيء من الكفاءة	كفاءة متدنية
و	و	و	و
التزام عال	التزام متغير	التزام متدن	والتزام متدن
مرحلة النضج (4)	مرحلة النضج (3)	مرحلة النضج (2)	مرحلة النضج (1)

Robbins S.P., (1998), **Organizational Behavior concept**. Controversies, International, Inc. upper Saddle River, p 359)

ووفقاً لهذه النظرية فإن الإدارة الناجحة أو الفاعلة هي التي يعدّل فيها القادة أنماطهم القيادية حسب مدى استعداد (نضج) المرؤوسين للتعامل مع موقف معين. أما الأنماط القيادية المنبثقة عن هذه النظرية فهي ناشئة عن المواءمة بين السلوك القيادي المهتم بالمهمة والسلوك القيادي المهتم بالعلاقات، الأمر الذي ينشأ عنه الأنماط التالية:

1. الأسلوب الإخبار (Telling) (سلوك عال في التوجيه ومنخفض في المساندة):

يركز القائد على التوجيه المباشر، حيث يحدد المهمة التي يقوم بها العاملين، وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهمة، والزمن المحدد لتنفيذها، مع الاهتمام القليل بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية مع العاملين. ويمارس هذا السلوك عندما يكون النضج الوظيفي للعاملين منخفضاً في المهارة والرغبة.

2. الأسلوب التدريبي (Selling): (سلوك عال في التوجيه والمساندة):

يركز القائد على شؤون العمل والإنتاج وكذلك الاهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع العاملين؛ ولكن محور الاختلاف أن المدير يعرض الأفكار على العاملين بقصد التبني على الرغم من أنها ستكون قيد التنفيذ في العقل الباطن للقائد. ويمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين منخفضاً في المهارة؛ ولكنهم راغبون في أداء العمل.

3. أسلوب المشاركة (Participation) (عال في المساندة ومنخفض في التوجيه):

يهتم القائد ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين, ويشاركهم الآراء في الشؤون المتعلقة بالعمل والإنتاج، ولكن الأمر يرجع إليهم في تبني الفكرة أو رفضها. ويمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين عالياً في المهارة؛ ولكنهم غير راغبين في أداء العمل.

4. أسلوب التفويض (Delegation) (منخفض في التوجيه والمساندة):

يترك القائد الشأن فيما يتعلق بالعمل وشؤون الإنتاج وكذلك بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية إلى رئيس المجموعة والقائد هنا مجرد استشاري عند حاجة

رئيس المجموعة ويمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين عالياً في المهارة والرغبة (Hersey & Blanchard, 1988).

رابعاً: مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة:

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية تحول في التفكير القيادي. فقد بدا الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال, وارتباط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها. وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير (القائد) على التكيف ومن هذه الاتجاهات الحديثة ما يلي:

1- القيادة الإجرائية (التبادلية) Transactional Leadership

ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية.

وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط, فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم, فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء للمرؤوسين.

ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد بحيث أن له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات, وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ليريدوا ما يريد، فهو يستطيع أن يعبر عن نفسه بشكل كامل والقائد الإجرائي يعرف نفسه جيدا ويعرف نقاط القوة والضعف ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين؛ من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم (Cardona, 2002).

ويحدد جور (Gurr , 1996) عوامل القيادة الإجرائية بما يلي:

1. المكافأة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.

2. الإدارة بالاستثناء Management by exception والتي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

2 - القيادة التحويلية Transformational Leadership:

يعد بيرنز Burns مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي Transactional في العام 1978 ومن ثم قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام 1985. وقد وصف بيرنز Burns القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر؛ للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية (Kerry, John & Robert , 2000). وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فان القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (Cardona ,2002).

والقائد التحويلي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة. إنه قائد إجرائي معزز ومقوّ، فهو قائد ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويؤدوا عملهم بأحسن ما يمكن من التميز. والقيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز Burns هي القيادة الأكثر تعقيدا، ولكنها الأكثر قوة ويضيف أيضا أن هذا النوع من القيادة يكون ضروريا عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن، ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع أيضا إلى امكانات الفرد الكاملة ويبحث عن طاقة إضافية في الفرد.

وقد اعتبر بيرنز Burns أن القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية تعتبران (متصل متضاد) فيمكن لنفس القائد استخدام النمطين من القيادة في أوقات مختلفة ومواقف مختلفة (Kerry et, al. , 2000). ويصف كاردونا (Cardona, 2002) القادة التحويليين كالآتي:

1. يحاولون أن يجعلوا مرؤوسيهم يحاكونهم ويضاهونهم ويتبادلون معهم الرؤى المستقبلية التي تكون جذابة للمرؤوسين.
2. يزودون المرؤوسين بالفرص الفردية للقيادة والتطوير.

3. يحاولون أن يجعلوا المرؤوسين يدمجون أنفسهم واهتماماتهم ومصالحهم بمصالح واهتمامات القائد.
4. يرتقون بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.
5. يحاولون أن يخلقوا الدافعية الحقيقية عند المرؤوسين حتى تتطابق وتتواءم حاجاتهم مع حاجات القائد.
6. يميلون إلى خلق شراكة في العمل أكثر من خلق المساهمة في العمل.

ثانياً: التغيير التنظيمي (Organizational Change):

التغيير أمر حتمي، ومبدأ طبيعي، وحقيقة تتجلى مظاهـــرهـــا في دورة حياة المخلوقات وعلى رأسهـــا الإنسان. ولقد آن الأوان أن ندرك أن التغيير أصبح ضرورة ملحة في جميع جوانب حياة الإنسان، حيث ازدادت الحاجة إليها باعتبارها الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمهـــا في عالم أصبح التغير السريع أبرز سماتهـــا

مفهـــوم التغيير التنظيمي:(The Concept Of Organizational Change):

المفهـــوم اللغوي للتغيير كما جاء في لدى (أنيس والصوالحي ومنتصر وأحمد، 1989) "من الفعل (غير)، يقال غير فلان عن بعيره: حط عنه رحله وأصلح من شأنه، يقال: نزل القوم يغيرون. وغير الشيء بدل به غيره وجعله على غير ما كان عليه، يقال: غيرت دابتي وغيرت ثيابي، ويقال: غيرت داري إذا بنيتهـــا بناءاً غير الذي كان.

والتغيير في أبسط صورة له كما يذكر (روبنسون وربنسون، 2000) يعني "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية ".

ويرى (السلمي، 1980) أن التغيير هو عملية إحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة وفي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لملائمة أوضاع التنظيم مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط من أجل أن تحقق المنظمة سبقاً على المنظمات الأخرى باستحداثها أوضاع وأساليب إدارية جديدة.

وعرفه (هل وجونز، 2000) أيضاً بأنه عبارة عن تحرك المنظمة بعيداً عن وضعها القائم باتجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه بغرض رفع وتعزيز ميزتها التنافسية.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه ذلك الجهد الذي يهدف إلى تحسين المؤسسة والأفراد العاملين فيها والانتقال بها من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

أهــداف التغيير التنظيمي: (**The objects of organizational change**)

التغيير استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وتعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المحيط، فالتغيير التنظيمي يسعى إلى الإرتقاء بمستوى الأداء, وتحقيق درجة عالية من التعاون، والتجدد في مكان العمل, وتطوير الموارد البشرية والمادية, وتحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات (اللوزي، 1999).

ولفهم طبيعة التغيير التنظيمي وتفاعلاته الداخلية والخارجية يعرض (العواملة، 1992) النموذج المفاهيمي التالي للتغيير التنظيمي والذي يساعد الإدارة في أي منظمة في توجيه جهودها بتخطيط وتنفيذ التغييرات التنظيمية ومتابعتها على أرض الواقع، ومعرفة أية مشكلات قبل التطبيق بالشكل النهائي.

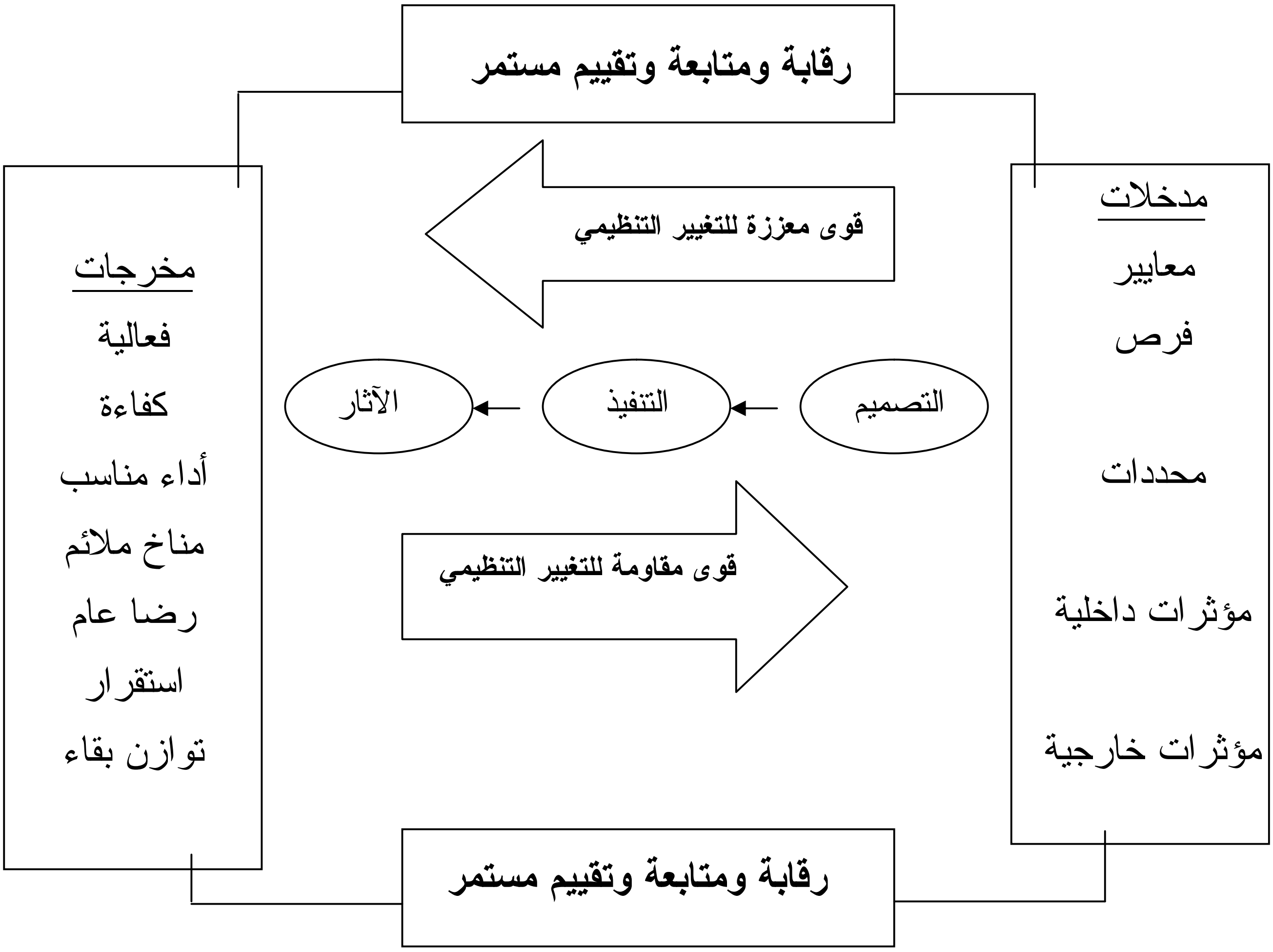
ومن أهم جوانب هذا النموذج:

1. المدخلات مثل المعايير التشريعية والتنظيمية والفرص المتاحة للمنظمة والمحددات التي تعيق عملها، وهنا لا بد للمديرين أخذ هذه المدخلات بعين الاعتبار.
2. التصميم الواعي المناسب للأهداف والخطوات، والمحدد بدقة بكل تفاصيله.
3. التنفيذ حيث يتم الاهتمام باختيار الأشخاص المناسبين للتنفيذ وبالأسلوب الملائم والتوقيت المرسوم والجوانب المحددة وفي ضوء الأهداف التي يتضمنها برنامج التغيير التنظيمي.

4. الآثار وتتمثل بكافة النتائج المترتبة على تنفيذ البرنامج.
5. المخرجات المؤدية لتحسين فعالية المنظمة لرفع كفايتها، وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي فيها، وخلق المناخ الإداري الملائم المساعد على تحقيق الرضا العام.

شكل رقم (5)

نموذج مفاهيمي للتغيير التنظيمي



(العواملة، نائل، (1992)، التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن دراسة ميدانية ص 76-92)

أهــمية التغيير في المنظمات: (**The importance of change**)

تكمن أهــمية التغيير في المنظمات كما يرى (الخضيري، 2003) في خمسة جوانب أساسية هـــي:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
2. تنمية القدرة على الابتكار.
3. إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.
4. التوافق مع متغيرات الحياة.
5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة والممارسة.

استراتيجيات التغيير التنظيمي: (The stragies of organizational change)

التغيير كلية رئيسية تشمل الكيان الإداري بأبعاده المختلفة، ومن أجل تحقيق التوازن والتنسيق، والترابط، والقضاء على مشاكل عدم التوازن والإختلالات الناجمة عن طموحات التغيير وقصور الموارد كان من الضروري وضع إستراتيجية للتغيير.

ويرى الخضيري أن "الإستراتيجية هي فن التعميم الذي يقوم بوضع إطار عام يشمل كل شيء داخل الكيان الإداري، ويوجه في إطاره كافة عوامل الفعل نحو هدف عام يتم الوصول إليه، واستراتيجية التغيير تشمل بعدين أساسيين هما:

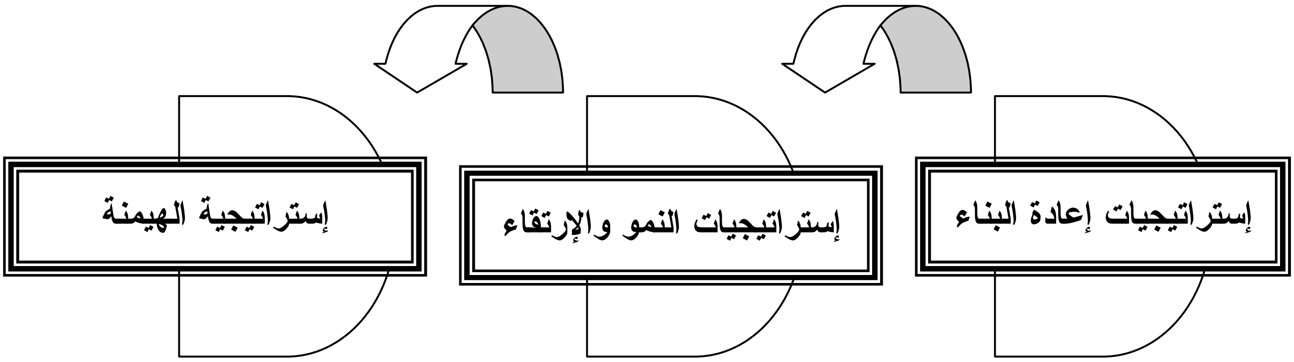
أ. (الشمول): أي تشمل كل شيء في الكيان الإداري بكافة عناصره وأجزائه وقوى الفعل داخله. ومن ثم فإنها تظل حاكمة لعملية التغيير من بدايتها حتى نهايتها، ومن هنا فإن الاستراتيجية تصبح عملية كلية.

ب. الزمن: حيث تغطي الاستراتيجية أطول فترة ممكنة يمكن فيها أن تصل عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها بشكل كامل.

وبالتالي فإن الاستراتيجية هي رؤية ذكية تأتي كإلهام لقائد إداري لديه الحس المرهف لاحتياجات وتطلعات، وآمال الأفراد الذين يضمهم الكيان الإداري، ومن ثم فإنه يستطيع أن يوجههم لإحداث التغيير المطلوب. ولما كانت استراتيجيات التغيير متعددة وأنواعها مختلفة فإنه يجدر بنا أن نتعرف على بعض منها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (6)

أنواع استراتيجيات التغيير التنظيمي



(الخضيري، محسن أحمد، (2003)، **إدارة التغيير**،ص 42)

وإستراتيجية إعادة البناء هي إستراتيجية مرحلية يتم تنفيذها من خلال ثلاث مراحل أساسية وهي:

1. هدم وإزالة النظام القديم وتعميق الفهم نحو رفضه وتغييره وتحجيم القوى التي تدافع عنه.
2. تهيئة المناخ للنظام الجديد ووضع الأساسات والركائز القوية التي سيعتمد عليها النظام الجديد في مرحلة إعادة البناء.
3. إقامة البنيان والهيكل الرئيسي للنظام الجديد وهي المرحلة التي تظهر فيها معالم النظام الجديد.

وإذا نجحت هذه الإستراتيجية ننتقل إلى الثانية وهي إستراتيجية الارتقاء والنمو وهي تمثل إستراتيجية تدعيم المسار نحو التغيير حيث التوسع، والشمول، والتعدد في مجالات التغيير وحيث مزيد من البنيان، ومزيد من فلسفة التغيير، ومن التطوير للمبادئ والأفكار الأكثر تحررية، وتقدمية وإصلاحية، وحيث تأخذ المبادئ طريقها للتطبيق الفعلي والعملي، وحتى يكتسب قادة التغيير الخبرة والدراية من خلال التجربة الفعلية لأفكارهم ومبادئهم، ومن هنا تتسم هذه الإستراتيجية بالواقعية العملية، وعدم الاندفاع الشديد.

والإستراتيجية الثالثة وهي الهيمنة تأتي بعد زيادة القوة بشكل تراكمي في الاستراتيجية السابقة وتقوم استراتيجية الهيمنة على الاستفادة من حقائق القوة التي

بلغها الكيان الإداري ووصل إليها وحققها في المراحل السابقة، واستقطاب وجذب مجموعة من المزايا والمنافع غير العادية (الخضيري، 2003).

ويتفق كل من (اللوزي، 2002؛ وعبوي، 2006) على أن هـناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للتدخل وإحداث التغيير، هـي:

1. إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي: وتقوم على افتراضات عقلانية مؤداهـا أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهـم إذا ما شرح لهـم ذلك، ويقوم هـذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار، بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد هـو أكثر الطرق كفاءة وهـو الذي سيسود.
2. إستراتيجية القيم (إعادة التعلم): وتقوم على الاعتراف بحاجات الأفراد في المنظمة، وبالقيم القائمة والمركز والطموحات، وما لهـذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، ويفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث تظهر عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منهـا.
3. إستراتيجية تطبيق القوة والقهـر والإذعان: وتتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير. وهذا المدخل لا يستخدم بصفة عامة في المنظمات العامة.

وترى هذه الدراسة أنه لا توجد إستراتيجية لتنفيذ التغيير تكون الإستراتيجية الأفضل من غيرهـا من الاستراتيجيات المشار إليهـا، وأن على القادة أن يدركوا أن الأفراد هـم جوهـر عملية التغيير، وأن القضية الأساسية في عملية التغيير تتمثل في قدرة القائد على إقناع الناس بأهـمية التغيير، وضمان قبولهـم بالتغيير وكسب تأييدهـم، لذلك عليه أن يركز في المقام الأول على الإستراتيجيتين الأوليين، حتى لا يطول أمد المقاومة ويتحول الجهـد الأكبر نحوهـا، مما يؤثر على عملية التغيير ويحول دون نجاحهـا.

أما (الصيرفي، 2006) فيرى أنه يمكن إحداث التغيير من خلال الاستراتيجيات التالية:

1. إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي.

2. إستراتيجية تفعيل ودعم الإدارة العليا للتغيير.
3. إستراتيجية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذهـــا.
4. إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير.
5. إستراتيجية التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير.

وبالنظر إلى الاستراتيجيات السابقة يلاحظ أن هـــناك ترابطاً بين تلك الاستراتيجيات وأن على قائد التغيير أن يستخدم جميع هـــذه الاستراتيجيات عندما يعمل على إحداث التغيير في المنظمة، لأن ذلك يعزز عملية التغيير ويساعد على إنجاحهـــا.

مراحل عملية التغيير التنظيمي: (The stages of organizational change)

مراحل عملية التغيير عند: (Kurt Lewin)

يعد نموذج ليفن من أشهـــر النماذج التي حاولت توضيح الكيفية التي يحدث بهـــا التغيير، من خلال الإستراتيجية التي قدمهـــا لتنفيذ التغيير المخطط وفق ثلاث مراحل ذكرهـــا كل من (اللوزي، 2002؛ والعطيات، 2006) على النحو التالي:

أولاً: مرحلة إذابة الجليد Unfreezing:

وفي هـــذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهـــات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسهـــا الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهـــيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأفراد لعمل شي ما، ثم العمل على تقوية شعور الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهـــات القديمة بشئ جديد.

ثانياً: مرحلة التغيير :Changing

وفي هـــذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد لأفكار وأساليب ومهـــارات عمل جديدة، بحيث تتوافر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمة الإدارة لهـــم، وهـــذا الأمر يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهـــمة في تعديل سلوكهـــم وتطوير مهـــاراتهـــم،ويحذر " ليفن " من التسرع في هـــذه

المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليهــ ظهــور مقاومة شديدة ضد التغيير.

ثالثاً: مرحلة إعادة التجميد Refreezing (التثبيت):

وفي هــذه المرحلة يتم التأكيد على ما تم إكسابهــ للأفراد من مهــارات، وأفكار واتجاهــات جديدة في مرحلة التغيير، حيث تهــدف هــذهــ المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقرارها، وعلى الإدارة هــنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهــار ممارساتهــم السلوكية الجديدة وتعمل على تعزيز السلوكيات الايجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هــذا السلوك برغبة ورضا.

ويتضح مما سبق تركيز "ليفن" في مراحل إحداث التغيير على الأفراد باعتبارهــم أهــم ما في عملية التغيير، لأن تغيير التنظيم يبدأ بتغيير سلوك الأفراد العاملين في ذلك التنظيم، فالتغيير لا يحدث في أي جانب من جوانب المنظمة إلا عن طريق الأفراد، وبالتالي فإن نجاح التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تقبل الأفراد له. ومما ينبغي التأكيد عليه في هــذا النموذج أهــمية ترتيب المراحل التي يمر بهــا التغيير لضمان نجاحه، لأن التغيير يتم من خلال عملية واحدة تمر بثلاث مراحل متتالية.

مراحل التغيير عند (Szilagy & Wallace):

يقترح(سيزلاجي ووالاس، 1991) ست مراحل يمكن للقادة إتباعهــا لإدارة التغيير هــي:

المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص لتحديد الحاجة للتغيير.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف التغيير.

المرحلة الثالثة: تحديد المداخل والأساليب البديلة لحل المشكلة.

المرحلة الرابعة: اتخاذ قرار باختيار بديل مناسب.

المرحلة الخامسة: تقويم البديل المختار.

المرحلة السادسة: دراسة المعلومات المرتدة والتصرف وفقاً لذلك.

مراحل التغيير عند:(Lippitt&Watson&westley)

يعد نموذج " ليبيت، وواطسون، وويستلي" كما يذكر (العطيات، 2006) أحد نماذج مراحل التغيير المعروفة، فقد قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج كورت ليفن وإدخال إضافات عليه حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهـم على الوجه التالي:

1. إثبات الحاجة للتغيير.
2. الدخول في علاقات تعاقدية لإحداث التغيير.
3. العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
4. تثبيت التغيير.
5. إنهـا العلاقة التعاقدية.

ووفقاً لما سبق عرضه من نماذج التغيير يمكن القول أن نموذج " كيرت ليفن " يمثل مرجعاً أساسياً للنماذج الأخرى، حيث لا تخرج هـذه النماذج عن الأفكار التي قدمهـا " ليفن " حول عملية التغيير.

مداخل التغيير التنظيمي: (The approaches of organizational change)

إن التغيير في المنظمة لا يخرج عن أربعة مجالات رئيسية هـي: الهـيكل، والتقنية، والبشر، والمهـمة. ويشير إلى ذلك (دقامسة، 2002) بقوله: حددت المصادر العلمية مداخل إحداث التغيير بأربعة مداخل رئيسة هـي:

1. المدخل الوظيفي: ويهـتم هـذا المدخل بأهـداف وسياسات المنظمات وكيفية تطويرهـا.
2. المدخل الهـيكلي: ويهـتم هـذا المدخل بتوزيع العمل، وتشكيل والوحدات الإدارية وارتباطهـا، وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات.
3. المدخل التكنولوجي: ويهـتم هـذا المدخل بإدخال الطرق والأساليب الفنية في العمل، مثل استخدام أجهـزة الكمبيوتر الحديثة، ومعدات الأتمتة.
4. المدخل الإنساني: ويهـتم بالتأثير عل ى قيم واتجاهـات الأفراد والجماعات ومهـاراتهـم، ويتم ذلك من خلال التدريب وبناء فرق العمل.

ويتضح مما سبق أن التغيير في المنظمة لا يخرج عن أحد المجالات الأربعة (الهـيكل، التقنية، الأفراد، المهـام), إلاَ أنه قد يطال واحداً منهـا أو بعضهـا أو جميعهـا، ومما ينبغي التأكيد عليه أن المدخل الإنساني هـو أفضل المداخل لإحداث التغيير، لأنه يدخل ويؤثر في جميع المداخل الثلاثة الأخرى، فالتغيير مهـما كان مجاله يستهـدف الإنسان ولا يتحقق إلا من خلال الإنسان.

مقاومة التغيير التنظيمي: (The resistancs of organizational change)

على الرغم من الإقرار بأن القيادة تمثل العامل الجوهـري في نجاح التغيير، إلا أن القيادة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن العاملين، فهـي بحاجة ماسة إلى مساندتهـم لعملية التغيير، ومن هـنا يتأكد دور القيادة في كسب تأييد العاملين ومساندتهـم للتغيير. فالناس بطبيعتهـم يميلون إلى مقاومة التغيير، سواء أكان ذلك عن طريق الامتناع عن المشاركة فيه، أو رفضه والعمل على منع حدوثه لأن التغيير كما يذكر (سكوت وجافي، 2002) يتضمن عناصر متناقضة من المخاطر والفرص، وعندما يتعامل الناس مع التغيير فإن استجابتهـم الأولية قد تكون النظر إليه على أنه خطر وتهـديد موجه إليهـم، وعندما يكون الأمر كذلك فإنهـم يخشون هـذا الخطر ويقومون بمقاومته.

ويرى (بير، 2006) أن الناس دائماً يشعرون بأنهـم خاسرون في مبادرة التغيير، لذلك يلجئون إلى المقاومة، وأن على القيادة أن تحرص على تحديد المقاومين المحتملين ومحاولة توجيهـهـم، وذلك باتباع التالي:

1. معرفة أين سيحدث التغيير الألم والخسارة في المنظمة وكيف.
2. تحديد الأشخاص الذين سيخسرون، والتعرف على ردة فعلهـم.
3. نقل سبب التغيير للمقاومين المحتملين.
4. التأكيد على فوائد التغيير للمقاومين المحتملين.
5. مساعدة المقاومين على إيجاد أدوار جديدة، تمثل مساهـمات حقيقية وتخفف خسارتهـم.

6. جعل المقاومين الذين سيفقدهـم التغيير شيئاً من السيطرة شركاء فاعلين في برنامج التغيير.

وعلى الرغم من تصنيف بعض الباحثين لأسباب المقاومة إلى أسباب على مستوى الفرد، وأسباب على مستوى الجماعة، وأسباب على مستوى المنظمة. إلاَ أن جميع الأدبيات التي تناولت عملية التغيير قد أكدت على أهـمية الفرد باعتباره من أهـم العناصر التي تستهـدفهـا عملية التغيير، كما أكدت على أهـمية نشر ثقافة التغيير وتوضيح أهـدافه، والمكاسب التي يمكن تحقيقا من وراء عملية التغيير، والعمل على إقناع جميع أفراد التنظيم بأهـمية التغيير، وخاصة أولئك الذين يبدون مقاومة للتغيير. وهـذا يمثل أحد أهـم أدوار قادة المنظمات. فالفرد الذي يتأثر بالتغيير كما يرى (عبد الباقي، 2004) يتجه إلى اتخاذ أحد موقفين:

1. المشاركة في إحداث التغيير، لأنّه يؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته ومساعدته على التقدم والنجاح وتحقيق أهـدافه.
2. عدم المشاركة، وذلك باتخاذ موقف سلبي تجاهـ التغيير من خلال المعارضة الصريحة أو المستترة، وذلك لشعورهـ بأن ذلك سوف يهـدد أمنه الوظيفي أو أنه سينتزع بعض مكاسبه ويسد الطريق أمام نجاحه وتقدمه, وفي أحيان أخرى يعارض التغيير من منطلق رفض كل جديد.

وهـناك العديد من العوامل التي تؤثر على سلوك الإنسان وبالتالي على موقفه من عملية التغيير، من أهـمهـا كما يرى (عبد الباقي، 2004) العوامل النفسية بما تشمل من (الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهـات والخبرات والمكونات الشخصية)، فالإنسان يلتحق عادة بأي عمل من أجل الحصول على فرصة لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة (اقتصادية، واجتماعية، وذاتية) والإنسان من خلال العمل ومعايشة التنظيم يجد الفرصة لإشباع حاجاته ورغباته وتحقيق أهـدافه. وبما أن التغيير يتطلب إحداث تغييرات وتعديلات في جميع مكونات البيئة التنظيمية، فإنه وفقاً للطبيعة البشرية يجب أن نتوقع من الفرد نوعاً من المقاومة لأي نوع من

أنواع التغيير، ويمكن تفسير هــذهــ المقاومة من دراسة المخاوف النفسية والمادية للتغيير.

هــذه العوامل وغيرهــا تساهــم في اتخاذ الأفراد لموقف مقاوم للتغيير. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هــو: كيف نتعامل مع هــذا الوضع، ونعمل على الحد من مقاومة الأفراد للتغيير ؟

طرق التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي:

يرى (مصطفى، 2005) وجود ست طرق يمكن اللجوء إليهــا للتغلب على مقاومة التغيير، هـــي:

1. التعليم والاتصال: تساعد هــذه الطريقة العاملين على رؤية الحاجة للتغيير، ومن أشكالهــا المناقشة الفردية، والعرض الجماعي، والتقارير، حيث تتم مناقشة الأفكار والموضوعات المطروحة بصراحة ووضوح.
2. المشاركة والاندماج: عن طريق إتاحة الفرصة لبعض العاملين للمشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير مما يساعد العاملين على الالتزام بالتغيير.
3. التسهــيل والدعم: وتقوم هــذه الطريقة على توفير الدعم المعنوي للعاملين، وتدريبهــم على المهــارات الجديدة.
4. التفاوض والاتفاق: وتستخدم هــذه الطريقة عند وجود جهــة متضررة بشكل كبير من عملية التغيير وتعمل على مقاومتهــ، وتقوم على تقديم الحوافز للعاملين مقابل إحداث التغيير كزيادة الرواتب أو تحسين مستوى العناية الطبية.
5. الاستغلال واختيار الأعضاء (المناورة والاستقطاب): وتقوم على استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية، أو اختيار عضو أو مجموعة معينة لتمثيل المقاومة في تخطيط وتصميم التغيير.
6. الإكراه الظاهــر أو غير الظاهــر (الترهــيب الصريح أو الضمني): وتقوم هــذه الطريقة على إجبار العاملين على قبول التغيير. ومن صورهــا التهــديد بفقد الوظائف، أو الحرمان من الترقية.

ويرى (عبد الباقي، 2004) أن من أهـــم طرق الحد من مقاومة الأفراد للتغيير ما يلي:

1. إبلاغ الأفراد بالتغيير قبل حدوثه، وشرح أهدفه لهم.
2. إشراك الأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في تصميم وتنفيذ عملية التغيير.
3. تشجيع الأفراد ودعمهم أثناء عملية التغيير ومساعدتهم على إزالة الخوف والقلق.

يتضح مما سبق أن التعامل مع مقاومة التغيير يعد من أهـــم التحديات التي يواجهها القادة، الأمر الذي تتأكد معه أهـــمية تمكن القائد من التعامل مع مقاومة التغيير، سواء أكان ذلك قبل التغيير أو أثنائه ,فنجاح التغيير ومدى تحقيقه للأهـــداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على الإنسان ومدى قبوله لعملية التغيير. ومما ينبغي التأكيد عليه أن على القيادة أن تدرك أن مقاومة التغيير ليست سلبية في جميع الأحوال، وأنها قد تحمل بعض الإيجابيات التي تسهم في إنجاح عملية التغيير، من خلال إبراز نقاط الضعف في عملية التغيير، مما يتيح للقيادة فرصة مراجعة التغيير وتلافي ما فيها من أخطاء، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلاّ عن طريق التفاوض مع المقاومين ومنحهـــم الفرصة للعبير عن موقفهـــم وتبرير مقاومتهـــم. ويمكن للقائد أن يستخدم مجموعة من الطرق والاستراتيجيات ذات المستويات المتدرجة للتغلب على مقاومة التغيير، مع ضرورة الحرص على اختيار الإستراتيجية المناسبة لطبيعة الموقف. **مقومات نجاح التغير التنظيمي**:

إذا كان التغيير يعني الانتقال من وضع إلى وضع أفضل، فإن هـــذا الانتقال يحتاج إلى مجموعة من المقومات التي يؤدي توافرهـــا لدى القيادة والعاملين إلى نجاح جهـــود التغيير التنظيمي.

ويشير (العطيات, 2006) إلى المبادئ العشرة التي وضعهـــا Douglas K.smith وينصح باتباعها من قبل المديرين من أجل مساعدتهـــم على إنجاح التغيير، وهي:

1. أن يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير.

2. تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة للتغيير المطلوب.
3. جعل لغة التغيير سهــلة ومفهــومة.
4. أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل.
5. توضيح أهــمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير، وتبني أسلوب الإبداع والتحدي.
6. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات ومساندتهــم.
7. التأكد من فهــم العاملين لدورهــم في إحداث التغيير.
8. جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هـــي الوظائف التي يقوم بهــا العاملون.
9. جعل نتائج التغيير هـــي الهــدف الرئيسي في التغيير.
10. التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهــم على مساعدة الآخرين على قبول التغيير.

ويظهــر مما سبق أن العنصر البشري يمثل العامل الحاسم في عملية التغيير، حيث يتوقف نجاح التغيير على اقتناع والتزام وحماس قادته والمتأثرين به، وعلى مدى إدراكهــم لأهــميته والحاجة إليه، لذلك يجب على القادة والموظفين أن يعيدوا تهــيئة أنفسهــم لقبول التغيير من خلال النظر إليه كضرورة وليس كحالة استثنائية، وأن ينظروا إلى التغيير نظرة إيجابية باعتباره فرصة للتطوير والتقدم.

2.2 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الربابعة، 2010) بعنوان "تأثير الأنمــاط القياديــة للمــديرين علـــى ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن- دراســة ميدانية " رسالة ماجستير بجامعة اليرموك".هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنمــاط القيادية السائدة، بالإضافة إلى معرفة مستوى ممارسة إدارة المعرفة، وإلى معرفــة مدى تأثير الأنماط القيادية على ممارسة إدارة المعرفة في مركز المؤســسة العامــة للضمان الاجتماعي في عمان.

أظهرت النتائج بأن النمط المتساهل جاء بأعلى نسبة بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (.71) و هذا يدل على ممارسته بدرجة عالية في المؤسسة وجاء النمط السلطوي بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.40) و انحراف معياري بلغ (.71)، فالنمط المعتدل بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري بلغ (.75)، ثم النمط الاجتماعي الإنساني بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري بلغ (.81) بينما جاء نمط الفريق في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري بلغ (9.0).

بينت النتائج أن نمط الفريق كان المتغير المستقل الوحيد المؤثر في إدارة المعرفة بأنشطتها حيث فسر ما نسبته (44.7%)من إدارة المعرفة، في حين لم تظهر النتائج أي أثر دال إحصائيا في باقي الأنماط على إدارة المعرفة بأنشطتها.

بناء على النتائج يوصي الباحث بعدة توصيات أهمها:

1 – إدارة مؤسسة الضمان الاجتماعي بتغيير النمط القيادي المتسم بالمتساهل إلى نمط القيادة الفريق حتى ينسجم مع ممارسة إدارة المعرفة بشكل فعال.

2- إدارة المؤسسة القيام بتحقيق التوازن من خلال التركيز على الموظفين والتركيز على انجاز العمل.

3- إدارة المؤسسة بنشر المعرفة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات مع الموظفين، واستخدام الطرق والوسائل التكنولوجية كالانترنت لتعميم المعلومات لقيام الموظفين بمهامهم بصورة أكثر كفاءة، لما أشارت إليه النتائج بضرورة أن تقوم المؤسسة بتشكيل ورش ولقاءات للتعلم من داخل وخارج المؤسسة لتحسين العمل.

4- إدارة المؤسسة بتوفير شبكة معلومات داخلية موزعة على الموظفين بغية تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية حاجات المنتفعين.

5- إجراء دراسات مشابهه لهذه الدراسة على المؤسسات و الوزارات الحكومية الأخرى.

6- الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة بجميع جوانبها و الذي يمثـل مفتـاح الألفيـة الثالثة، وتوظيفها بصورة تضمن انجاز معاملات مراجعي المؤسسة بصورة سريعة وذات جودة عالية.

دراسة (الزعبي، 2009) بعنوان "أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية".وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة الصناعية الكويتية والمدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 27 شركة، حيث بلغ عدد القادة (507)، وتم اختيار عينة من 9 شركات داخل مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة (189)، وبهدف تحليل البيانات تم توزيع الاستبانات على مفردات العينة والبالغة 189 استبانة واسترجاع 158 واستبعاد 8 استبانات غير صالحة للتحليل، حيث شكلت الاستبيانات الصالحة 150 استبانة وقد بلغت نسبة الاستجابة 79% من عدد الاستبيانات الموزعة.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:-

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تحسين الموارد البشرية ككل، وكذلك يوجد أثر لكل فقرة من فقرات القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ككل، وهذا يعني أن التغير في القيادة التشاركية سيؤدي إلى تغير في تحسين أداء الموارد البشرية ككل.

2-لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بتحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى تجارب الشركات العاملة في القطاع الصناعي باستثناء مؤشر الابتكار والمرونة حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذا المؤشر.

وقد تقدم الباحث بعدة توصيات أهمها:

1-إجراء دراسات مماثلة على قطاعات اقتصادية أخرى لأهمية الموضوع وخاصة أن القيادة التشاركية وأنماطها عامل مهم ومؤثر في كفاءة الأداء.

2-التزام الشركات الصناعية بالإجراءات الصحيحة والمقررة ومعرفة كل عامل ما هو مطلوب منه ومدى إسهام عمله في تحقيق الأهداف الكلية للشركات مما يساعد القادة على تحفيز العاملين على الابتكار والمرونة.

3-تشجيع الشركات على تحسين أداء مواردها البشرية بإشراك العاملين فيها ببرامج التنمية والتدريب وذلك لإنتاج أفكار ومقترحات لتحسين الأداء وزيادة انتاجية الشركات.

دراسة (الجوارنة وصوص, 2007) بعنوان "درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتغليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن,وبيان أثر بعض المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي , الخبرة , المسمى الوظيفي) على درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي, وتكونت عينة الدراسة من مديري التربية والتعليم ومديري الشؤون التعليمية والفنية ومديري الشؤون المالية والإدارية ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات (اربد، المفرق، عجلون, جرش) البالغ عددها إثنا عشرة مديرية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (204) فرداً، وقد استخدمت الإستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تراوحت تقديرات أفراد العينة لدرجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير بين العالية والمتوسطة، وكانت درجة الصعوبة في ممارسة إدارة التغيير متوسطة في جميع مجالات الدراسة وهي: (المناهج والكتب المدرسية، الأهداف والسياسات, الاستراتيجيات، الأبنية والتجهيزات والتقنيات التربوية، المؤسسة التربوية وعلاقتها بالمجتمع المحلي، الإدارة التربوية، إعداد المعلمين وتدريبهم). وهذا يشير إلى أن القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن يواجهون صعوبة في ممارسة إدارة التغيير.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل لصالح حملة البكالوريوس والماجستير، والمسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، والخبرة لصالح فئة الخبرة من (6-10) سنوات

دراسة (العتيبي، 2007) بعنوان "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير" وهدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة,ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين, وتناولت الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية, وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاملين ونوابهم ومساعديهم ومديري الدوائر ومساعديهم ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة الأردنية في العاصمة عمان والبالغ عددهم (491) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

2- وجود فروق في العلاقة بين النمط القيادي الموجه والتمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

3- وجود فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

دراسة (رمضان, 2005) بعنوان (إدارة التغيير التنظيمي) وهدفت إلى معرفة مدى إختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة وأنماط التغيير السائدة في المنظمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- اختلاف منظمات الأعمال في أسلوب إدارة التغيير التنظيمي.

2- تفوق المنظمات الخاصة على مثيلاتها في القطاع العام في تبني النماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي.

3- إن من أسباب فشل عملية التغيير في المنظمات، عدم إتباع الأسس العلمية في إدارة التغيير.
4- أهمية نمط القيادة السائد في المنظمة في إدارة التغيير التنظيمي.
5- ضرورة تبني مفاهيم الاتصال والمشاركة والتدريب والتمكين لدعم التغيير وإدارته وتفادي مقاومته.
6- ضرورة التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير كمتغير عام في عملية إدارة التغيير.

دراسة (الحوامدة والهيتي، 2004) بعنوان "عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها-دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والإسمنت والبوتاس العربية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عوامل التغيير، وبين مستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها في شركات الإسمنت، والبوتاس، والفوسفات. وشملت عينة الدراسة الإداريين في هذه الشركات الثلاث كافة البالغ عددهم (465) إدارياً، وتم توزيع استبانات على كافة أفراد مجتمع الدراسة واستعادة (290) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار البسيط للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية وبين نتائج التغيير.
2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية وبين نتائج التغيير.
3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية وبين مستوى إدراك عملية التغيير.
4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية وبين مستوى إدراك عملية التغيير.

دراسة (العظمات، 2004) بعنوان "درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء

الأقسام التابعين لهم" أطروحة دكتوراه هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم في الأردن,حيث بلغ عددهم (528) رئيس قسم,وتم اختيار عينة عشوائية بالطريقة الطبقية العشوائية,وكان عدد أفرادها (264) رئيس قسم موزعين على ثلاثة أقاليم، وأظهرت النتائج أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون السلوك القيادي المنوط بهم بدرجة عالية، وأن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً, وأظهرت أن مجالات الالتزام التنظيمي وقعت ضمن المستوى العالي، وأظهرت أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت ايجابياً وبدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.01) بالرضا الوظيفي الكلي والالتزام التنظيمي الكلي.

دراسة (العبادلة، 2003) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن" وقد هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وقد تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب والبالغ عددهم (444). ولتحقيق هدف الدراسة وجمع البيانات استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها هيرسي وبلانشارد، ولقياس الثقافة التنظيمية تم استخدام الاستبانة التي صممها كل من (فرنسيس وودكوك).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1- النمط القيادي السائد لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية هو النمط المشارك.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الشائعة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، بينما لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية).

دراسة (النوباني، 2003) بعنوان "العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير والتزامهم التنظيمي في الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القيادات التربوية نحو التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية على مستوى مديريات التربية والتعليم ومستوى الإدارة المدرسية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 479 من القيادات التربوية في أربعة عشر مديرية من مديريات التربية والتعليم، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. جاءت مصادر قوة القادة التربويين مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها كما يلي: الإقناع وإدارة الصراع، والثوابية، والخبرة، والمرجعية، والشرعية، والمعلومات، والمكانة الاجتماعية، والقسرية.
2. أن اتجاهات القادة التربويون نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، أي أن لديهم رغبة في التغيير والتجديد والتطوير في مؤسساتهم.
3. أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطاً.
4. أن العلاقة الارتباطية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وبين ممارسة مصادر القوة كانت علاقة إيجابية دالة إحصائياً.
5. أن العلاقة الارتباطية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي كانت علاقة إيجابية دالة إحصائياً.

دراسة (دقامسة، 2002) التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد / الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي.

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي الفعّال في الدوائر الحكومية بمحافظة إربد.
2. بيان مدى توافر السمات الإيجابية لعملية التغيير التنظيمي الفعال، وكيفية حدوث التغييرات التنظيمية في هذه الدوائر.

3. التعرف على أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية المبحوثة.
4. تقديم مجموعة من الاقتراحات والمتطلبات اللازمة لإنجاز عملية التغيير.
5. الكشف عن مدى تأثير بعض العوامل الشخصية على اتجاهات المديرين نحو مجالات عملية التغيير.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري الدوائر الحكومية في محافظة إربد البالغ عددهم 75 مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير: تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي، وزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاية.
2. أن من أهم سمات عملية التغيير: انطلاق عملية التغيير من سياسة محددة وهادفة، واتصاف عملية التغيير بالتخطيط المسبق.
3. أن من أهم معوقات عملية التغيير: ضعف مشاركة جميع العاملين في برامج التغيير، وضعف متابعة وتعزيز الوضع الجديد بعد التغيير.
4. أن من أهم متطلبات نجاح جهود التغيير: وضوح هدف التغيير لدى كافة المعنيين ببرامج التغيير، ومشاركة جميع العاملين بروح الفريق الواحد.
5. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة الأربعة تعزى للمتغيرات الشخصية.

دراسة (قرقش، 2002) بعنوان "فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقًا لنظرية هيرسي وبلانشارد" وهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، حسب نظرية هيرسي وبلانشارد، ودرجة فاعلية القيادة لديهم، وعلاقة ذلك بمتغيرات الجنس والخبرة، وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية

الحكومية لمنطقتي عمان الأولى وعمان الرابعة، وعددهم 107 من المديرين والمديرات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك أربعة أنماط اتبعها مديرو ومديرات مجتمع الدراسة وهي: نمط المشاركة والإبلاغ وكان لهما فاعلية إيجابية، وتلاهما نمط الإقناع ونمط التفويض وكانا ذوي فاعلية سلبية، كما بينت الدراسة أن نمط المشاركة هو النمط الأكثر استعمالاً، كذلك أظهرت عدم وجود فروق في فاعلية القيادات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، وأظهرت أن المديرين الذين لديهم خبرة قيادية زادت عن خمسة عشر سنة كانوا أكثر فاعلية من الذين لديهم خبرات أقل.

دراسة (عيد، 2000) بعنوان " **علاقة** النمط القيادي لمديري المدارس حسب " نظرية بلانشرد وهيرسي" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى" هدفت إلى التعرف على النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في منطقة عمان الأولى, كما هدفت إلى معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين والتي تعزى لجنس المعلم واختصاصه ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما. وتكونت عينة الدراسة من (69) مديراً ومديرة و(275) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً وقد استخدمت الباحثة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي طورها هيرسي وبلانشرد واستبانة الرضا الوظيفي التي طورها (ناجي، 1994) وقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي لتحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. بينت نتائج الدراسة أن النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلطي ثم النمط التفويضي والذي حصل على رقم قليل بالمقارنة بالأنماط القيادية السابقة.
2. كانت درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين حسب النسب المئوية كما يلي بالنسبة للجنس كانت النسبة المئوية للرضا الوظيفي ذكور (585.) أما الإناث (628.).

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الجنس كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين فيما تبين عدم وجود أثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي لدى المدير.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الاختصاص بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين ولم يتبين وجود أثر للتفاعل بين الاختصاص والنمط القيادي لدى المديرين.

دراسة (حسين, 1999) بعنوان "أثر الأساليب القيادية للمدراء على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد ونظرية هيرزبيرج للدافعية" وهدفت إلى تطبيق نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard ونظرية هيرزبيرج Herzberg على مدارس التعليم الأساسي بمدينة عدن، ودراسة العلاقة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم من منظور نموذج القيادة الموقفية، ومستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم من منظور نظرية هيرزبيرج ذات العاملين. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 268 معلماً ومعلمة و53 مدير ومديرة من مدارس مدينة عدن باليمن. واستخدمت الباحثة أداتين: الأولى استبانة الأساليب القيادية التي طورها هرسي وبلانشارد والثانية استبانة الرضا الوظيفي قامت بإعدادها الباحثة بالاعتماد على نظرية هيرزبيرج في الدافعية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المدارس الأساسية لمدينة عدن من منظور نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد تعزى إلى المؤهل وعدد سنوات الخبرة والجنس. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المدارس الأساسية لمدينة عدن عن محتوى وبيئة العمل من منظور نظرية هيرزبيرج تعزى إلى المؤهل وعدد سنوات الخبرة والجنس.

2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية للمديرين ومستوى رضا المعلمين العاملين معهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة جون بي كوتر (Kotter, 2006) بعنوان " leading Change " "قيادة التغيير" وهدفت إلى التعرف على أسباب عدم نجاح أكثر من مئة منظمة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة والمعايشة الواقعية، حيث توصل الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:-

1. إن عملية التغيير الناجمة تمر عبر تدرج مرحلي يتطلب وقتاً طويلاً وقيادة فاعلة.
2. إن إرتكاب الأخطاء في أي مرحلة من مراحل التغيير يفرز آثاراً مدمرة قد تفشل العملية برمتها.
3. ضرورة خلق الشعور الكافي بأهمية التغيير والحاجة إليه.
4. أهمية إيجاد تحالف قوي ومؤيد وداعم للتغيير ولقيادته لمواجهة أي معوقات.
5. ضرورة توفر رؤية إستراتيجية مستقبلية بين الاتجاه اللازم إتباعه لقيادة التغيير ونجاحه.
6. ضرورة توفر آلية تواصل وإتصال فعالة بين القادة ومرؤوسيهم.
7. ضرورة توفر تخطيط منهجي لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل ضمن عملية التغيير الاستراتيجي.
8. أهمية ترسيخ ضرورة التغيير وحاجته في ثقافة المنظمة.

دراسة ستيومف (Stumpf, 2003) بعنوان " The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina Extention Directors` to Job Satisfaction of County Extention Professionals" " الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية شمال كارولينا, وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات.

وهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية نورث كارولينا، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات وأثر متغيرات سنوات الخدمة، التخصص، والجنس، والعمر كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي.وقد تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الموجودة في ولاية كارولينا في الولايات المتحدة, وتم اختيار (232) فرداً وتم إرسال استبانة لكل شخص عن طريق البريد الالكتروني.وأظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي, كذلك أظهرت وجود علاقة بين مستوى المؤهل العلمي للموظف ومستوى الرضا الوظيفي، كما أظهرت وجود علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي للموظفين, وأظهرت أيضاً عدم وجود علاقة بين جنس الموظف والرضا الوظيفي.

دراسة دانزل (Danelz,2002) بعنوان " The Management Change in six Victorian Secondary Colleges Australia " "النماذج الناجحة الخاصة بممارسات التغيير في كليات فيكتوريا الثانوية الست"، وهدفت الدراسة إلى تحديد هذه النماذج وذلك من خلال استكشاف التغيير الذي حصل في نظام الكليات من خلال برنامج يعرف باسم مدارس المستقبل. حيث طبق هذا البرنامج على المدارس منذ أربع سنوات بعد تدريب مديري المدارس عليه، ونتيجة لذلك دخلت مدارسهم مدارس المستقبل.وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1. أهمية مراعاة العناصر الخارجية والداخلية التي تؤثر في عملية التغيير عند التخطيط للتغيير.
2. أهمية تغيير ثقافة المدرسة والأفراد لضمان نجاح عملية التغيير.
3. تؤثر نوعية القيادة بدرجة كبيرة في عملية التغيير.

دراسة هاوكنز (Hawkins, 2002) بعنوان "Principal Leadership And Climate Organization" "النمط القيادي والمناخ التنظيمي" هدفت لاختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجيرسي. وشملت عينة الدراسة (9) مديري مدارس ومعلميهم البالغ عددهم 133 معلماً. وتم استخدام أداة وصف المناخ المدرسي الذي

طوره هوي وفيلدمان Hoy & Feldman (OCDQ)، وكذلك تم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره ليثوودز Leithwoods. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر هام على المناخ العام للمدرسة وكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً وأن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

دراسة موراكا (Moraka, 2001) بعنوان " Management of Change and Conflict Resolution Within Student Affairs as Historically White Universities PHD" "دور إدارة التغيير في حل الصراعات بين الطلاب الذين يدرسون في الجامعات البيضاء التي تحتوي أجناساً مختلفة يحملون ثقافات وتقاليد معينة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في حل الصراعات بين الطلاب الذين يدرسون في الجامعات البيضاء التي تحتوي أجناساً مختلفة يحملون ثقافات وتقاليد معينة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تساهم إدارة التغيير في تحقيق الاتصال الجيد، وتنظيم شؤون الطلاب، وتكوين فرق ومجموعات من ثقافات مختلفة.
2. من الضروري استخدام البحث العلمي في كيفية التغيير وحل الصراع.
3. من الضروري ممارسة المفاهيم والمواقف المختلفة التي تتعلق بالذي سيتغير وكيفية تغييره.

دراسة ميدينا (Medina, 2000) بعنوان " Leader social power and subordinate creactivity" "قوة القائد الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس الثانوية والأساسية"، وهدفت إلى استكشاف مدى تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس الثانوية والأساسية، وشملت عينة الدراسة (132) معلماً تم اختيارهم من (18) مدرسة بالإضافة إلى مديريهم من منطقة جنوب كارولينا، واستخدم الباحث أداة قوة القائد الاجتماعية واستبيان الدعم التقني وأداة

اتجاهات الأفراد نحو الإبداع واستبيان الدعم والاستقلال وأداة الدافعية إلى الإبداع، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني من المدرسة ومستوى دافعية المعلم الشخصية حيث أن مستوى الدافعية لدى المعلمين ارتبط بعلاقة إيجابية مباشرة مع الإبداع لدى المعلمين وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين والدعم التقني لهم.

دراسة سميث (Smith, 2000) بعنوان " a study of relationship between the principals leadership style and teacher motivation" "العلاقة بين الأنماط القيادية والدافعية"، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين تصور المعلمين للأسلوب القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو عملهم واقتران الدافعية بأسلوب معين للقيادة حيث تم تحديد أسلوبين للقيادة هما: الديمقراطي والاستبدادي واستخدم الباحث أداتين هما: استبانة وصف السلوك القيادي (LBDQ) واستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي، وبينت نتائج الدراسة أنه كلما ازداد الأسلوب القيادي للمدير ديمقراطية ارتفع مستوى الدافعية لدى المعلمين وأنه لم يكن للجنس أثر على دافعية المعلمين ولم يكن للخبرة أي أثر على الأسلوب القيادي لمدير المدرسة وكذلك على تصور المعلمين للأسلوب القيادي لمدير المدرسة واستنتجت الدراسة أن الأسلوب القيادي لمدير المدرسة يعد عاملا رئيسياً لدافعية المعلمين. والمديرون الذين يمارسون نهجاً قيادياً ديمقراطياً هم أكثر احتمالاً لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى دافعية عالية.

دراسة ماسارو واوقستس (Massaro & Augustus, 2000) بعنوان " teacher perception school climate and principals self reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership" وهدفت لاختبار "العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة". واستخدمت الدراسة أداة هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة لقياس النمط القيادي لمدير المدرسة

وأثره في المناخ التنظيمي من أجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع وحاجات المعلمين. وتمثلت عينة الدراسة من (330) معلماً تم اختيارهم من (20) مدرسة وكانت نتائج الدراسة تشير إلى عدم وجود أثر لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة ولكن النتائج أكدت أن على المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم، وأوصت الدراسة أن على المديرين والمعلمين العمل سوياً لتحسين العلاقات بينهم من أجل تحسين مخرجات المدرسة.

ما يميز الدراسة الحالية:

لدى استعراض الدراسات السابقة الواردة في الدراسة الحالية تبين أنها تناولت بعض متغيرات الدراسة الحالية، حيث تناولت دراسة درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين، وهناك دراسات بحثت في (دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، وإدارة التغيير في منظمات الأعمال المختلفة، وعوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها، ودرجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، والعلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير والتزامهم التنظيمي)، وهناك دراسة تناولت دراسة اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، وأخرى بحثت في فاعلية القيادة الإدارية التربوية من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقًا لنظرية هيرسي وبلانشارد، كما تناولت دراسة **علاقة** النمط القيادي لمديري المدارس حسب " نظرية بلانشرد وهيرسي" بمستوى الرضا الوظيفي، وفي موقع آخر تناولت دراسة أثر الأساليب القيادية للمدراء على مستوى الرضا الوظيفي، ودراسة أخرى بحثت في أسباب عدم نجاح أكثر من مئة منظمة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة، ودراسة أخرى تناولت الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية نورث كارولينا, وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والمعيقات التي تواجه عملية التغيير، وفي دراسة اخرى كذلك تناولت العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم وأثر ذلك على المناخ التنظيمي.

أما الدراسة الحالية فقد تناولت أثر الأنماط القيادية السائدة (الاخباري، التدريبي، المشارك، التفويضي) في شركة البوتاس العربية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard) على التغيير التنظيمي. كما وتميزت الدراسة الحالية كونها استهدفت استقصاء آراء العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في شركة أردنية تعمل في مجال الصناعات الاستخراجية، من خلال أداة (استبانة) لجمع المعلومات تختلف عن الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة وخاصة تلك المتعلقة بالأنماط القيادية السائدة في الشركة المبحوثة. كما وأن هذه الدراسة قد تميزت باستخدام منهج دراسة الحالة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث: المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات الميدانية والطرق التي تم استخدامها للتأكد من صدق الأداة وثباتها وكيفية تطبيقها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيراتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل استجابات أفراد مجتمع العينة.

1.3 منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج دراسة الحالة, والذي يتضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن الأسئلة واختبار صحة فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة البوتاس العربية المساهمة العامة، وقد تم اختيار الشركة كمجتمع للدراسة وذلك للأسباب التالية:

1. تعد شركة البوتاس العربية من كبرى الشركات الاستخراجية في الأردن, وبالتالي فهي تشكل مورد اقتصادي واجتماعي هام على الصعيد العربي والمحلي.
2. تعتبر شركة البوتاس من الشركات السباقة للحصول على شهادات الأيزو وذلك لاهتمامها الشديد بالمتطلبات الفنية والصحة المهنية للعاملين فيها.

3. تنوع القيادات الإدارية في الشركة، والتي تضم قيادات أجنبية وعربية والتي يمكن أن تبرز تنوع الأساليب والأدوار القيادية التي يمارسها القادة في توجيه عمليات التغيير.
4. إيمان الشركة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحيط بها وبناء علاقات حميمة مع هذا المجتمع سواء من خلال تقليل آثار العملية الإنتاجية أو من خلال وسائل الدعم المادية والمعنوية المختلفة التي تقدمها لهذا المجتمع. (مجلة شركة البوتاس العربية، 2010).

وقد بلغ عدد عناصر مجتمع الدراسة (1920) عنصر، موزعة على ثلاثة مواقع رئيسية والجدول التالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	الموقع	العدد
1	فرع الإدارة الرئيسية	308
2	المصانع في لواء الأغوار الجنوبية	1532
3	التصدير والشحن- محافظة العقبة	80
-	**المجموع**	**1920**

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (200) مشارك وهي تمثل جميع القيادت الإدارية في الشركة بنسبة (10.4%) من مجتمع الدراسة، وقد استجاب من المبحوثين ما مجموعة (190) مبحوثاً، وجد أن عدد الاستبانات المسترجعة البالغة (183) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (9.5%) من مجتمع الدراسة، و(91.5%) من عينة الدراسة. وفيما يلي عرضاً لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	171	93.4
	أنثى	12	6.6
العمر	30 سنة فأقل	9	4.9
	31 – 40 سنة	42	23.0
	41 – 50 سنة	100	54.6
	51 سنة فأكثر	32	17.5
المؤهل التعليمي	دبلوم كلية فأقل	39	21.3
	بكالوريوس	119	65.0
	دراسات عليا	25	13.7
الخبرة	10 سنوات فأقل	13	7.1
	11-15 سنة	35	19.1
	16-20 سنة	62	33.9
	21 سنة فأكثر	73	39.9
المسمى الوظيفي	نائب مدير	7	3.8
	مدير إدارة	12	6.6
	رئيس قسم	50	27.3
	ناظر	46	25.1
	منسق	32	17.5
	مشرف	36	19.7

تبين نتائج الجدول السابق أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، وقد شكلوا ما نسبته (93.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس واقع وطبيعة العمل في الشركة المبحوثة. في حين أن الإناث شكلن ما نسبته (6.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

كما تبين نتائج الجدول السابق أن المبحوثين ضمن الفئة العمرية (41 – 50 سنة) قد احتلوا المرتبة الأولى وشكلوا ما نسبته (54.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلاهم المبحوثين في الفئة العمرية (31– 40 سنة) وشكلوا ما نسبته (23.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين جاء في المرتبة الثالثة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وشكلوا ما نسبته (17.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وأخيراً جاء المبحوثين ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة (4.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وقد أشارت النتائج أن حملة درجة البكالوريوس قد احتلوا المرتبة الأولى وشكلوا ما نسبته (65.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلا ذلك حملة درجة دبلوم كلية فأقل بنسبة (21.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وأخيراً حملة درجة الدراسات العليا بنسبة (13.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وقد بينت النتائج أن المبحوثين ذوي الخبرة 21 سنة فأكثر قد احتلوا المرتبة الأولى وشكلوا ما نسبته (39.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلا ذلك المبحوثين ذوي الخبرة 16-20 سنة بنسبة (33.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثالثة المبحوثين ذوي الخبرة 11-15 سنة بنسبة (19.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وأخيراً ذوي خبرة 10 سنوات فأقل بنسبة (7.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وقد بينت النتائج كذلك أن المبحوثين رؤساء الأقسام قد احتلوا المرتبة الأولى وشكلوا ما نسبته (27.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلا ذلك المبحوثين من وظيفة ناظر بنسبة (25.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثالثة المبحوثين المشرفين بنسبة (19.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة جاء المنسقين بنسبة (17.5%)، تلاهم مدير إدارة بنسبة (6.6%)، وأخيراً نائب مدير بنسبة (3.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

لغايات جمع المعلومات من مفردات العينة تم تطوير إستبانة خاصة لقياس أبعاد التغيير التنظيمي حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد هذا المتغير، وأخرى لمعرفة الأنماط القيادية السائدة في الشركة، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة والمقاييس التي تستخدم فيها، وقد تم توزيع هذه الاستبانات على عينة الدراسة من أجل معرفة آرائهم حول ما إذا كانت الأنماط القيادية السائدة في الشركة تؤثر في إحداث التغيير التنظيمي. وتكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية وتشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتعلق بالأنماط القيادية السائدة في الشركة المبحوثة وهي (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، والنمط التفويضي). وقد تم قياسها من خلال اثنا عشر حالة في كل حالة أربع خيارات تمثل الأسلوب المناسب للتعامل مع الحالة. وقد استخدمت أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لتحديد النمط المناسب للحالة (Leader Effectiveness And Adaptability)،وهذه الأداة تم تصميمها من قبل هيرسي وبلانشارد (Hersey&Blanchard) في مركز الدراسات القيادية في كاليفورنيا معتمدين نظريتهما الموقفية، وترجم هذه الإستبانة (المغيدي وآل ناجي، 1994) حيث طبقها على المجتمع السعودي، وأجريت عليها بعض التعديلات الطفيفة لتتلاءم مع موضوع الدراسة.

الجزء الثالث: ويتعلق بالتغيير التنظيمي وهذه الأداة تم تطويرها من قبل الأستاذ الدكتور علي العضايلة /قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة، ويتكون من (26) فقرة تقيس الأبعاد التالية:

1. التغيير في الأفراد ويقاس بالفقرات من (1-10).
2. التغيير في الهيكل ويقاس بالفقرات من (11-18).
3. التغيير في التكنولوجيا ويقاس بالفقرات من (19-26).

5.3 صدق الأداة:

تم عرض الاستبانات على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من ذوي الخبرة والاختصاص (ملحق ب)، وذلك للتأكد من مدى ملائمة الفقرات للبعد، ومدى صلاحيتها ووضوحها وسلامة صياغتها اللغوية. وقد تم التقيد بملاحظات المحكمين من حيث الشطب أو الإضافة أو التعديل حتى ظهرت الاستبانة بصورتها الحالية لخدمة أغراض وأهداف الدراسة.

6.3 ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cronbach 's Alpha) حيث تم استخراج قيم معامل الثبات لمتغيرات الدراسة، وقد تراوحت ما بين (0.774 -0.917) وتدلل على الاتساق والثبات بين فقرات الأداة وأنها تصلح لما قيست من أجله، والجدول التالي يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

جدول رقم (4)

قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

الرقم	المتغير	قيمة معامل الثبات
1	**المتغير المستقل (الأنماط القيادية):**	
2	النمط الإخباري	0.832
3	النمط التدريبي	0.811
4	النمط المشارك	0.864
5	النمط المفاوض	0.843
6	**الأنماط القيادية ككل**	**0.913**
7	**المتغير التابع (التغيير التنظيمي):**	
8	التغيير في الأفراد	0.774
9	التغيير في الهيكل	0.886
10	التغيير في التكنولوجيا	0.869
11	**التغيير التنظيمي ككل**	**0.917**

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها, تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي, وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical package for social sciences) والتي تشمل:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة, اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية, ومن اجل الإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين متعدد المتغيرات (Univariate Analysis of Variance) لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.
3. لاختبار فرضيتي الدراسة الثانية تم استخدام قيمة مربع كاي سكوير (Chi-Square Test).
4. ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم الاعتماد على اختبار (T. test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
5. كما تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية والديموغرافية.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج:

النتائج المتعلقة بمعرفة ما هي الأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة من منظور نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard) من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات المبحوثين على الأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة

النمط القيادي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى بالنسبة للمتوسط
النمط الإخباري	46	3.80	0.476	3	مرتفع
النمط التدريبي	70	3.86	0.490	1	مرتفع
النمط المشارك	58	3.83	0.461	2	مرتفع
النمط المفاوض	9	3.21	0.227	4	متوسط
المتوسط الحسابي العام	**183**	**3.80**	**0.4853**	-	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة من منظور نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard) من وجهة نظر القيادات الإدارية قد بلغ (3.80) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاء النمط التدريبي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.490)، تلاه النمط المشارك بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.461)، وجاء في المرتبة الثالثة النمط الإخباري بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.476)، وأخيراً جاء النمط المفاوض بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.227).

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير التنظيمي.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على أثر الأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة على التغيير التنظيمي

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الإخباري	3.796	0.4765
النمط التدريبي	3.856	0.4908
النمط المشارك	3.834	0.4613
النمط المفاوض	3.205	0.2275
المتوسط الحسابي العام	**3.802**	**0.4853**

يتضح من مطالعة النتائج الواردة في الجدول السابق وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين متعدد المتغيرات، الجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للتعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة على التغيير التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الأنماط القيادية	3.473	3	1.158	***5.260**	**0.002**
الخطأ	39.391	179	0.220		
المجموع	42.864	182			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$)

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq .005$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري, النمط التدريبي, النمط المشارك, النمط التفويضي) على التغيير التنظيمي، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.260) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.002$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq .005$). ولمعرفة لصالح من تعود الفروق، تم إجراء تحليل (LSD) للمقارنات البعدية، وقد كانت الفروق لصالح الأنماط القيادية (الإخباري، التدريبي، المشارك) على حساب النمط القيادي المفاوض، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (8)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقاً للأنماط القيادية السائدة في الشركة

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	النمط الإخباري	النمط التدريبي	النمط المشارك	النمط المفاوض
النمط الإخباري	3.796	-	0.060-	0.038-	**0.591***
النمط التدريبي	3.856	-	-	0.022	**0.651***
النمط المشارك	3.834	-	-	-	**0.629***
النمط المفاوض	3.205	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)**

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq .005$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في الأفراد.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على أثر الأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة على التغيير في الأفراد

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الإخباري	3.906	0.425
النمط التدريبي	3.899	0.450
النمط المشارك	3.917	0.395
النمط المفاوض	3.577	0.349
المتوسط الحسابي العام	3.891	0.425

يتضح من مطالعة النتائج الواردة في الجدول السابق وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين متعدد المتغيرات، الجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للتعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة على التغيير في الأفراد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الأنماط القيادية	0.939	3	0.313	1.751	0.158
الخطأ	32.011	179	0.179		
المجموع	32.951	182			

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في الأفراد، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.751) عند مستوى دلالة (α = 0.158) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ .005).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في الهيكل.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على أثر الأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة على التغيير في الهيكل

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الإخباري	3.511	0.744
النمط التدريبي	3.556	0.677
النمط المشارك	3.563	0.664
النمط المفاوض	2.625	0.625
المتوسط الحسابي العام	3.500	0.711

يتضح من مطالعة النتائج الواردة في الجدول السابق وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين متعدد المتغيرات، الجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للتعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة على التغيير في الهيكل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الأنماط القيادية	7.339	3	2.446	**5.159**	**0.002***
الخطأ	84.882	179	0.474		
المجموع	92.221	182			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α)**

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≥.005) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في الهيكل، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.159) عند مستوى دلالة (α = 0.002) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≥.005). ولمعرفة لصالح من تعود الفروق، تم إجراء تحليل (**LSD**) للمقارنات البعدية، وقد كانت الفروق لصالح الأنماط القيادية (الإخباري، التدريبي، المشارك) على حساب النمط القيادي المفاوض، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (13)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في إجابات المبحوثين نحو التغيير في الهيكل وفقاً للأنماط القيادية السائدة في الشركة

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	النمط الإخباري	النمط التدريبي	النمط المشارك	النمط المفاوض
النمط الإخباري	3.511	-	0.045-	0.052-	**0.886***
النمط التدريبي	3.556	-	-	0.007-	**0.931***
النمط المشارك	3.563	-	-	-	**0.938***
النمط المفاوض	2.625	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥0.05)**

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≥0.05) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في التكنولوجيا.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على أثر الأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة على التغيير في التكنولوجيا

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الإخباري	3.943	0.565
النمط التدريبي	4.105	0.540
النمط المشارك	4.002	0.602
النمط المفاوض	3.319	0.428
المتوسط الحسابي العام	3.993	0.582

يتضح من مطالعة النتائج الواردة في الجدول السابق وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين متعدد المتغيرات، الجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للتعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة على التغيير في التكنولوجيا

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الأنماط القيادية	5.075	3	1.692	***5.342**	**0.002**
الخطأ	56.683	179	0.317		
المجموع	61.758	182			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)**

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq .005$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في التكنولوجيا، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.342) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.002$) وهي معنوية عند

مستوى دلالة (α ≥.005). ولمعرفة لصالح من تعود الفروق، تم إجراء تحليل **(LSD)** للمقارنات البعدية، وقد كانت الفروق لصالح الأنماط القيادية (الإخباري، التدريبي، المشارك) على حساب النمط القيادي المفاوض، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (16)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في إجابات المبحوثين نحو التغيير في التكنولوجيا وفقاً للأنماط القيادية السائدة في الشركة

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	النمط الإخباري	النمط التدريبي	النمط المشارك	النمط المفاوض
النمط الإخباري	3.943	-	0.162-	0.059-	*0.623
النمط التدريبي	4.105	-	-	0.102	*0.785
النمط المشارك	4.002	-	-	-	*0.683
النمط المفاوض	3.319	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α)**

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) لتصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي)؟.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل قيم مربع كاي للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي

		الأنماط القيادية				
		الإخباري	**التدريبي**	**المشارك**	**التفويضي**	**المجموع**
ذكر	**العدد**	45	63	54	9	**171**
	النسبة %	**26.3**	**36.8**	**31.6**	**5.3**	**100.0**
أنثى	**العدد**	1	7	4	0	**12**
	النسبة %	**8.3**	**58.3**	**33.3**	**0**	**100.0**
قيمة مربع كاي (3.439)		**درجات الحرية 3**		**مستوى الدلالة (α = 0.329)**		

تبين نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي، اعتماداً على عدم معنوية قيمة مربع كاي البالغة (3.439) عند مستوى دلالة **(α = 0.329)** وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (18)

نتائج تحليل قيم مربع كاي للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً للمتغير العمر

		الأنماط القيادية				
		الإخباري	التدريبي	المشارك	التفويضي	المجموع
30 سنة فأقل	**العدد**	3	4	1	1	**9**
	النسبة %	**33.3**	**44.4**	**11.1**	**11.1**	**100.0**
31-40 سنة	**العدد**	12	13	13	4	**42**
	النسبة %	**28.6**	**31.0**	**31.0**	**9.5**	**100.0**
41-50 سنة	**العدد**	27	35	35	3	**100**
	النسبة %	**27.0**	**35.0**	**35.0**	**3.0**	**100.0**
51 سنة فأكثر	**العدد**	4	18	9	1	**31**
	النسبة %	**12.5**	**56.3**	**28.1**	**3.1**	**100.0**
قيمة مربع كاي (11.425)		**درجات الحرية 9**		**مستوى الدلالة (α = 0.248)**		

تبين نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً للمتغير العمر، اعتماداً على عدم معنوية قيمة مربع كاي البالغة (11.425) عند مستوى دلالة (α = 0.248) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (19)

نتائج تحليل قيم مربع كاي للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً للمتغير الخبرة

		الأنماط القيادية					
		الإخباري	التدريبي	المشارك	التفويضي	المجموع
10 سنوات فاقل	العدد	6	4	2	1	**13**
	النسبة %	**46.2**	**30.8**	**15.4**	**7.7**	**100.0**
11-15سنة	العدد	12	10	12	1	**35**
	النسبة %	**34.3**	**28.6**	**34.3**	**2.9**	**100.0**
16-20سنة	العدد	14	25	17	6	**62**
	النسبة %	**22.6**	**40.3**	**27.4**	**9.7**	**100.0**
21 سنة فأكثر	العدد	14	31	27	1	**73**
	النسبة %	**19.2**	**42.5**	**37.0**	**1.4**	**100.0**
قيمة مربع كاي (13.496)		**درجات الحرية 9**		**مستوى الدلالة (α = 0.141)**		

تبين نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً لمتغير الخبرة، اعتماداً على عدم معنوية قيمة مربع كاي البالغة (13.496) عند مستوى دلالة (α = 0.141) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (20)

نتائج تحليل قيم مربع كاي للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

		الأنماط القيادية				
		الإخباري	**التدريبي**	**المشارك**	**التفويضي**	**المجموع**
دبلوم كلية فأقل	**العدد**	18	4	13	4	**39**
	النسبة %	**46.2**	**10.3**	**33.3**	**10.3**	**100.0**
بكالوريوس	**العدد**	23	52	39	5	**119**
	النسبة %	**19.3**	**43.7**	**32.8**	**4.2**	**100.0**
دراسات عليا	**العدد**	5	14	6	0	**25**
	النسبة %	**20.0**	**56.0**	**24.0**	**0**	**100.0**
قيمة مربع كاي (23.843)		**درجات الحرية 6**		**مستوى الدلالة (α = 0.001)**		

تبين نتائج الجدول السابق وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي، اعتماداً على معنوية قيمة مربع كاي البالغة (23.543) عند مستوى دلالة (α = 0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وقد كانت الفروق بالنسبة للنمط الإخباري لصالح حملة دبلوم كلية فأقل (46.2%) على حساب البكالوريوس والدراسات العليا، وفيما يتعلق بالنمط التدريبي كانت الفروق لصالح حملة درجة الدراسات العليا (56.0%) والبكالوريوس (43.7) على حساب دبلوم كلية فأقل، أما بالنسبة لنمطي القيادية المشارك والتفويضي فقد كانت النسب المئوية متقاربة إلى حد ما.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل قيم مربع كاي للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

		الأنماط القيادية					
		الإخباري	التدريبي	المشارك	التفويضي	المجموع
نائب مدير	العدد	0	7	0	0	**7**
	النسبة %	**0**	**100.0**	**0**	**0**	**100.0**
مدير ادارة	العدد	0	12	0	0	**12**
	النسبة %	**0**	**100.0**	**0**	**0**	**100.0**
رئيس قسم	العدد	0	50	0	0	**50**
	النسبة %	**0**	**100.0**	**0**	**0**	**100.0**
ناظر	العدد	0	1	45	0	46
	النسبة %	**0**	**2.2**	**97.8**	**0**	**100.0**
منسق	العدد	22	0	1	9	32
	النسبة %	**68.8**	**0**	**3.1**	**28.1**	**100.0**
مشرف	العدد	24	0	12	0	36
	النسبة %	**66.7**	**0**	**33.3**	**0**	**100.0**
قيمة مربع كاي (324.350)		**درجات الحرية 15**		**مستوى الدلالة (α = 0.000)**		

تبين نتائج الجدول السابق وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، اعتماداً على معنوية قيمة مربع كاي البالغة (23.543) عند مستوى دلالة (α = 0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05). وقد كانت الفروق بالنسبة للنمط الإخباري لصالح وظيفتي (المنسق والمشرف) (68.8%، 66.7%) على التوالي على حساب باقي الوظائف الإدارية. أما النمط التدريبي فقد كانت الفروق لصالح وظائف (نائب المدير، مدير إدارة، رئيس قسم) (100%) على التوالي على حساب باقي الوظائف الإدارية في الشركة، وفيما يتعلق بنمط المشارك فقد كانت الفروق لصالح وظيفتي الناظر والمشرف (97.8%، 33.3%) على التوالي على حساب باقي الوظائف الإدارية،

وقد بينت النتائج كذلك بالنسبة لنمط التفويض أن الفروق كانت لصالح المنسقين (28.1%) على حساب باقي الوظائف الإدارية في الشركة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) لتصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي)

جدول رقم (22)

نتائج اختبار (T.test) للتعرف الفروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
ذكر	3.78	0.487	2.157	0.032
أنثى	4.09	0.355		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α).**

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، اعتمادا على قيمة (T) المحسوبة البالغة (2.157) عند مستوى دلالة (α=0.032). وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥α)، وقد كانت الفروق لصالح الإناث ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

جدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للعمر

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30 سنة فأقل	3.880	0.5075
31-40 سنة	3.896	0.5045
41-50 سنة	3.756	0.4727
51 سنة فأكثر	3.800	0.4951

يتضح من مطالعة النتائج الواردة في الجدول السابق وجود فروق بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، الجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.636	3	0.212	0.899	0.443
خلال المجموعات	42.228	179	0.236		
المجموع	42.864	182			

تضح من معطيات الجدول السابق عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للعمر، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.899) عند مستوى دلالة (α=0.443) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للخبرة

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10 سنوات فأقل	4.015	0.4722
11-15 سنة	4.031	0.4752
16-20 سنة	3.795	0.4902
21 سنة فأكثر	3.661	0.4404

يتضح من مطالعة النتائج الواردة في الجدول السابق وجود فروق بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، الجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.881	3	1.294	***5.940**	**0.001**
خلال المجموعات	38.983	179	0.218		
المجموع	42.864	182			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).**

تضح من معطيات الجدول السابق وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للخبرة، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.940) عند مستوى دلالة (α=0.001) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$). ولتحديد لصالح من كانت تلك الفروقات تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، وقد كانت الفروق لصالح الفئة 10 سنوات فاقل على حساب 21 سنة فأكثر. ولصالح

الفئة (11-15 سنة) على حساب الفئتين (16-20 سنة، 21 سنة فأكثر)، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (27)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للخبرة

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأقل	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
10 سنوات فأقل	4.015	-	0.016-	0.220	**0.354***
11-15 سنة	4.031	-	-	**0.236***	**0.370***
16-20 سنة	3.795	-	-	-	0.133
21 سنة فأكثر	3.661	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).**

جدول رقم (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للمؤهل التعليمي

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم كلية فأقل	3.816	0.5579
بكالوريوس	3.731	0.4462
دراسات عليا	4.117	0.4310

يتضح من مطالعة النتائج الواردة في الجدول السابق وجود فروق بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، الجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للمؤهل التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.083	2	1.541	**6.974***	**0.001**
خلال المجموعات	39.781	180	0.221		
المجموع	42.864	182			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).**

تضح من معطيات الجدول السابق وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للمؤهل التعليمي، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (6.974) عند مستوى دلالة (α=0.001) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). ولتحديد لصالح من كانت تلك الفروقات تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، وقد كانت الفروق لصالح الدراسات العليا على حساب الدبلوم فأقل والبكالوريوس، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (30)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للمؤهل التعليمي

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية فأقل	3.816	-	0.084	**0.301*-**
بكالوريوس	3.731	-	-	**0.385*-**
دراسات عليا	4.117	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).**

جدول رقم (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات

المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للمسمى الوظيفي

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نائب مدير	3.911	0.5828
مدير إدارة	4.325	0.3231
رئيس قسم	3.748	0.4482
ناظر	3.824	0.4257
منسق	3.725	0.4833
مشرف	3.723	0.5473

يتضح من مطالعة النتائج الواردة في الجدول السابق وجود فروق بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، الجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في

تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.946	5	0.789	***3.589**	**0.004**
خلال المجموعات	38.918	177	0.220		
المجموع	42.864	182			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).**

تضح من معطيات الجدول السابق وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للمسمى الوظيفي، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة(3.589) عند مستوى دلالة(α=0.001)وهي معنوية عند مستوى دلالة

(α≤0.05). ولتحديد لصالح من كانت تلك الفروقات تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، وقد كانت الفروق لصالح مدير إدارة على حساب الوظائف (رئيس قسم، ناظر، منسق، مشرف)، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (33)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للمسمى الوظيفي

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	نائب مدير	مدير إدارة	رئيس قسم	ناظر	منسق	مشرف
نائب مدير	3.911	-	-0.413	0.163	0.087	0.186	0.187
مدير إدارة	4.325	-	-	**0.577***	**0.501***	**0.599***	**0.601***
رئيس قسم	3.748	-	-	-	-0.075	0.022	0.024
ناظر	3.824	-	-	-	-	0.098	0.100
منسق	3.725	-	-	-	-	-	0.002
مشرف	3.723	-	-	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).**

2.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي عرضا لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن المتوسط الحسابي العام للأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة من منظور نظرية هيرسي وبلانشارد(Hersey and Blanchard) من وجهة نظر القيادات الإدارية قد بلغ (3.80) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاء النمط التدريبي في المرتبة الأولى وهذا يعزى لتركيز الشركة المبحوثة على توفير الاحتياجات التدريبية لموظفيها بهدف تحسين مستوى أدائهم والعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. تلاه النمط المشارك ومرد هذه النتيجة اهتمام المدراء في الشركة ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين، ومشاركتهم الآراء في

الشؤون المتعلقة بالعمل والإنتاج،وجاءبالمرتبة الثاثة النمط الإخباري ويعزى ذلك إلى قيام المدراء في الشركة المبحوثة بتوجيه بعض العاملين بصورة مباشرة حول المهام المطلوب منهم أدائها وكيفية أدائها والزمن اللازم لذلك، وأخيراً جاء النمط المفاوض ومعنى ذلك أن المدراء يقومون بتفويض بعض صلاحياتهم لبعض المرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة العالية في الأداء لتسيير أمور العمل. وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع نتيجة دراسة (العبادلة، 2003) التي أشارت إحدى نتائجها أن النمط القيادي السائد لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية هو النمط المشارك. وتلتقي كذلك هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قرقش، 2002) التي كان من أبرز نتائجها أن هناك أربعة أنماط اتبعها مديرو ومديرات مجتمع الدراسة وهي نمط المشاركة والإبلاغ، ونمط الإقناع ونمط التفويض. كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عيد، 2000) التي بينت نتائجها أن النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية، يليه النمط التشاركي، ثم النمط التسلطي، ثم النمط التفويضي.

2. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .005$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري, النمط التدريبي، النمط المشارك, النمط التفويضي) على التغيير التنظيمي. وقد كانت الفروق لصالح الأنماط القيادية (الإخباري، التدريبي، المشارك) على حساب النمط القيادي المفاوض. ومرد هذه النتيجة أن الأنماط القيادية السائدة في الشركة المبحوثة ساعدت على إحداث التغيير التنظيمي في الشركة، خاصة الأنماط القيادية (الإخباري، التدريبي، المشارك) والتي تركز على تنفيذ المهام وكيفية أدائها ووقت انجازها من قبل العاملين في الشركة، وكذلك ركزت الشركة على توفير التدريب اللازم للعاملين مما ساهم في رفع مستوى مهاراتهم مما انعكس على مستوى الأداء، هذا إلى جانب إفساح المجال للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج والأداء في الشركة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (رمضان، 2005) التي بينت أهمية نمط القيادة السائد في المنظمة في إدارة التغيير التنظيمي، وضرورة تبني مفاهيم

الاتصال والمشاركة والتدريب والتمكين لدعم التغيير وإدارته وتفادي مقاومته. وتتفق هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة **دانزل** (**Danelz,2002**) التي بينت احدى نتائجها أنه تؤثر نوعية القيادة بدرجة كبيرة في عملية التغيير. ونتائج دراسة هاوكنز (**Hawkins, 2002**) التي أشارت إلى أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر هام على المناخ العام للمدرسة وكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً وأن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

3. وقد أشارات النتائج كذلك إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في الأفراد. وقد يعزى ذلك إلى أن التغيير في الأفراد يحتاج إلى قرارات من الإدارة العليا من الإدارة لتحسين وتطوير قدراتهم في الأداء، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب، لزيادة مستوى رضاهم عن العمل في الشركة. تلتقي النتيجة مع نتيجة دراسة سميث (**Smith, 2000**) التي بينت أن الأسلوب القيادي لمدير المدرسة يعد عاملا رئيسياً لدافعية المعلمين. والمديرون الذين يمارسون نهجاً قيادياً ديمقراطياً هم أكثر احتمالاً لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى دافعية عالية.

4. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .005$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي, النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في الهيكل. وقد كانت الفروق لصالح الأنماط القيادية (الإخباري، التدريبي، المشارك) على حساب النمط القيادي المفاوض. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الشركة تقوم بمراجعة أنظمتها وأهدافها، وتعمل على الموائمة بين أهدافها وأهداف العاملين فيها، وان لدى الشركة هيكل تنظيمي مرن قادر على الاستجابة للتغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وان هناك تناغم بين أهداف الشركة وهيكلها التنظيمي الذي يوفر قنوات اتصال تربط بين المستويات الإدارية بوضوح ويظهر علاقات السلطة والمسؤولية بشكل واضح.

5. وقد بينت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .005$) للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير في التكنولوجيا. وقد كانت الفروق لصالح الأنماط القيادية (الإخباري، التدريبي، المشارك) على حساب النمط القيادي المفاوض. ومرد هذه النتيجة أنه حتى يتمكن العاملين في الشركة من الاستجابة لتلك الأنماط القيادية التي تحثهم على أداء العمل وتنفيذه في الوقت المحدد وبالكيفية والنوعية المناسبة، وتطبيق برامج التدريب المتوفرة وتنفيذها بكفاءة بما ينعكس على مستوى الأداء، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة، كان لزاما على الشركة إحداث التغيير في التكنولوجيا من خلال متابعة الإدارة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم الاتصالية، وامتلاكها لوسائل الاتصال المتطورة في سرعة انجاز العمل، وتطوير أنظمة المعلومات لتتناسب وأهداف العمل وتدعم عملية اتخاذ القرارات والاهتمام بالتقنية الحديثة، وأن تطبق الإدارة أنظمة الكترونية في تقديم خدماتها.

6. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة). وتعني هذه النتيجة توافق أفراد عينة الدراسة في الرأي حول الأنماط القيادية بغض النظر عن الفروق في الجنس والمستوى العمري وعدد سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العبادلة، 2003) التي لم تكشف نتائجها عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قرقش، 2002) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في فاعلية القيادات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، وتختلف مع تلك الدراسة فيما يتعلق بمتغير الخبرة التي بينت نتائجها أن المديرين الذين لديهم خبرة قيادية زادت عن خمسة عشر سنة كانوا أكثر فاعلية من الذين لديهم خبرات أقل. وتختلف هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة (حسين، 1999) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المدارس

الأساسية لمدينة عدن من منظور نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد تعزى إلى عدد سنوات الخبرة والجنس.

7. وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي، وقد كانت الفروق بالنسبة للنمط الإخباري لصالح حملة دبلوم كلية البكالوريوس والدراسات العليا، ومعنى هذه النتيجة أن حملة درجة الدبلوم فأقل نظراً لتدني المستوى التعليمي الذي يدلل على أن هذه الفئة من الموظفين تمارس وظائف تحتاج إلى الإشراف والمتابعة من قبل المرؤوسين. وفيما يتعلق بالنمط التدريبي كانت الفروق لصالح حملة درجة الدراسات العليا والبكالوريوس على حساب دبلوم كلية فأقل، ومرد هذه النتيجة أن الموظفين من حملة درجة البكالوريوس والدراسات العليا يمارسون وظائف إدارية وإشرافية ذات مستوى أعلى من نظرائهم من حملة درجة الدبلوم، مما يعني ضرورة توفير التدريب المستمر لهم للارتقاء بمستوى أداء جيد في الشركة. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2007) التي بينت وجود فروق النمط القيادي الموجه تعزى لمتغير المؤهل التعليمي. ونتيجة دراسة (العبادلة، 2003) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الشائعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتلتقي النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة (حسين، 1999) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المدارس الأساسية لمدينة عدن من منظور نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد تعزى إلى المؤهل التعليمي.

8. وقد أشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي. وقد كانت الفروق بالنسبة للنمط الإخباري لصالح وظيفتي (المنسق والمشرف) على التوالي على حساب باقي الوظائف الإدارية وهذا يعني أن الرؤساء المباشرين في العمل يتواصلون مع هذه الفئة من الموظفين العاملة في الميدان. أما النمط التدريبي فقد كانت الفروق لصالح وظائف (نائب المدير، مدير إدارة، رئيس قسم) على حساب باقي الوظائف

الإدارية في الشركة ومرد هذه النتيجة إلى أن تلك الفئات الوظيفية وبحكم طبيعة عملها الإشرافي والقيادي تركز على توفير الاحتياجات التدريبية للموظفين بهدف تحقيق أهداف الشركة. وفيما يتعلق بنمط المشارك فقد كانت الفروق لصالح وظيفتي الناظر والمشرف على حساب باقي الوظائف الإدارية، وقد يكون ذلك بسبب رؤية الإدارة توفير عنصر المشاركة لهاتين الفئتين الوظيفتين لضرورات تقتضيها مصلحة العمل. وقد بينت النتائج كذلك بالنسبة لنمط التفويض أن الفروق كانت لصالح المنسقين على حساب باقي الوظائف الإدارية في الشركة ومرد هذه النتيجة إلى انه قد يكون من مصلحة العمل في الشركة تفويض هذه الفئة الوظيفية بعض صلاحيات الرؤساء في العمل. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2007) التي بينت وجود فروق النمط القيادي الموجه تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ونتيجة دراسة (العبادلة، 2003) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الشائعة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

9. كما أشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وقد كانت الفروق لصالح الإناث ذوات المتوسط الحسابي الأعلى على حساب الذكور، وهذا يعني أن الإناث العاملات في الشركة قد لمسن التغيير التنظيمي في الشركة بصورة أكبر من زملائهن الذكور العاملين في الشركة. تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدقامسة، 2002) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات أفراد العينة نحو التغيير التنظيمي تعزى للجنس.

10. وبينت النتائج أيضا عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا لمتغير العمر وقد يكون ذلك اتفاق آراء أفراد العينة حول التغيير التنظيمي من كافة الفئات العمرية في الشركة. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدقامسة، 2002) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات أفراد العينة نحو التغيير التنظيمي تعزى للعمر.

11. وبينت النتائج جود فروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للخبرة، وقد كانت الفروق لصالح الفئة (10 سنوات فاقل) على حساب الفئة (21 سنة فأكثر). ولصالح الفئة (11-15 سنة) على حساب الفئتين (16-20 سنة، 21 سنة فأكثر). وقد يكون ذلك أن العاملين من ذوي الخبرة (10 سنوات فأقل) و(11-15 سنة) من الشباب المتحمسين في العمل ويدركون التغيير التنظيمي في الشركة بشكل أكثر وضوحا من نظرائهم المتقدمين في الخدمة والذين قد يشعرون بالملل والروتين وشعورهم بالانتقال إلى مرحلة التقاعد مما اثر في تصوراتهم نحو التغيير التنظيمي في الشركة. تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدقامسة، 2002) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات أفراد العينة نحو التغيير التنظيمي تعزى للخبرة.

12. وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للمؤهل التعليمي، وقد كانت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا على حساب الدبلوم فأقل والبكالوريوس، ومرد هذه النتيجة أن حملة درجة الدراسات العليا قد يشغل البعض منهم وظائف قيادية وإشرافية تمكنهم من تصور وإدراك التغيير التنظيمي أكثر من نظرائهم من حملة الدرجات العلمية الأخرى والذين قد يشغلون وظائف إدارية وفنية في المستويات الادراية التنفيذية والتي لا تخولهم الاطلاع على خطط التغيير التنظيمي في الشركة. تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدقامسة، 2002) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات أفراد العينة نحو التغيير التنظيمي تعزى للمؤهل التعيلمي.

13. وأخيراً بينت النتائج وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا للمسمى الوظيفي، وقد كانت الفروق لصالح مدير إدارة على حساب الوظائف (رئيس قسم، ناظر، منسق، مشرف). وهذا معناه أن المدراء يقومون بإعداد خطط التغيير التنظيمي والاشتراك مع العاملين في إعداد تلك الخطط، وهم أصحاب القرار فيما يتعلق بتنفيذ خطط التغيير التنظيمي في الشركة.

3.4 التوصيات:

فيما يلي عدداً من التوصيات التي تم التوصل إليها اعتماداً على النتائج السابقة:

1. تنمية وعي القيادات الإدارية في شركة البوتاس العربية بالحاجة إلى تبني منهج إدارة التغيير كمدخل لتطوير إداراتها من خلال عقد الندوات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفهوم التغيير والتوعية بأهميته في الشركة. ووضع إستراتيجية عامة من قبل الإدارة العليا تضمن لإدارات الشركة إحداث التغيير النابع من حاجاتها، وزيادة قدرتها على التحسين الذاتي، والعمل على توفير الدعم اللازم لبرامج التغيير التي تتبناها الشركة. والعمل على إعداد المعايير وايجاد الآليات الواضحة لتقويم أداء إدارات الشركة وتقدير مدى حاجتها للتغيير ونوع التغيير الذي تحتاجه. والعمل أيضاً على بيان السمات الإيجابية لعملية التغيير التنظيمي الفعال في الشركة بهدف الحد من مقاومته من قبل العاملين فيها.
2. تفعيل ممارسة القيادات الإدارية لأدوارهم القيادية في المجالات التي أظهرت الدراسة أهميتها كمتطلبات لعملية التغيير، وتشجيعهم على البدء بممارسة عمليات التغيير المخطط لها في ضوء إمكانيات الشركة.
3. رفع مستوى تأهيل القيادات الإدارية من أجل تعزيز قدرتهم على إدارة التغيير بنجاح من خلال عقد الدورات التأهيلية والندوات والمحاضرات العلمية.
4. التحديث المستمر للتكنولوجيا المستخدمة في الشركة بهدف رفع مستوى الأداء من جهة، وتمكين العاملين من تطوير قدراتهم وإمكاناتهم في الأداء من جهة ثانية.
5. تحقيق نمط القيادة التشاركية كنموذج قيادي في إدارات الشركة.بحيث يتم توسيع مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الأمر الذي يسهم في زيادة مستوى التزامهم بتنفيذها، ويساعد على إنجاح عملية التغيير.
6. إجراء مزيدا من الدراسات العلمية المماثلة حول موضوع الأنماط القيادية لتشمل مجتمعات وعينات أخرى بهدف الإفادة من نتائجها.

المراجع

أ- المراجع العربية:

أنيس، إبراهيم؛ والصوالحي، عطية؛ ومنتصر، عبد الحليم؛ وأحمد، محمد خلف الله، (1989)، **المعجم الوسيط**، ط2، دار الدعوة، إستانبول.

بير، مايك، (2006)، **إدارة التغيير والتحول**، تعريب: محمد رياض الأبرش، شركة الحوار الثقافي، بيروت.

صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، **مجلة حولية كلية المعلمين بأبها**، العدد الحادي عشر، أبها، السعودية.

حريم، حسين، (2006)، **مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حريم، حسين ، (1997)، **السلوك التنظيمي**، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.

حسين، خضراء صالح، (1999)، **أثر الأساليب القيادية للمدراء على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد ونظرية هيرزبيرج للدافعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن.

الحوامدة, نضال؛ والهيتي, صلاح، (2004)، عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها-دراسة ميدانية في شركات الفوسقات والإسمنت والبوتاس العربية, **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**, مجلد 19 , العدد 2, ص 174-302، الكرك، الأردن.

الخضيري، محسن أحمد، (2003)، **إدارة التغيير**، دار الرضا للنشر، دمشق.

درة، عبد الباري؛ والمدهون، موسى توفيق؛ والجزراوي، ابراهيم محمد علي، (1994)، **الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات (منهج علمي تحليلي)**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.

دقامسة، مأمون أحمد سليم، (2002)، التغيير التنظيمي**:** دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد/ في الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، **مجلة الإداري،** السنة الرابعة والعشرون، العدد 88، معهد الإدارة العامة، مسقط، عُمان.

الربابعة، رمزي حسن (2010) **تأثير الأنماط القيادية على ممارسة إدارة المعرفة في مركز المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن**.

رمضان، ريم، (2005), **إدارة التغيير في التطوير التنظيمي**, رسالة دكتوراة غير منشورة, جامعة دمشق, دمشق.

روبنسون، دانا؛ وروبنسون، جيمس، (2000)، **التغيير "أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج**"، تعريب (يميك)، إشراف عبد الرحمن توفيق، القاهرة.

الزعبي، محمد عبدالله (2009)، أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

سكوت، سينيثيادي؛ وجافي، دنيس تي، (2002)، **إدارة التغيير في العمل**، ترجمة: بشير البرغوثي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.

السلمي، علي، (1980)، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

سيزلاجي، أندرو دي؛ ووالاس، مارك جي، (1991)، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

شوقي، طريف محمد فرج، (1993)، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة.

الصيرفي، محمد, (2006)، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

العبادلة, عبد الرحمن، (2003)، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عبد الباقي، صلاح الدين محمود، (2004)، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

عبوي، زيد منير، (2006)، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

العتيبي، سعد بن مرزوق، (2007)، **دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري " نحو إدارة متغيرة فاعة "، جدة، السعودية.

العطيات، محمد يوسف، (2006)، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

العظمات، خلف دهر محمد، (2004)، **درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم,** رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية, عمان.

العواملة، نائل، (1992)، التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن دراسة ميدانية, **مجلة أبحاث اليرموك**, المجلد 8, العدد 21, ص 76-92.

عيد، فاتن سليم، (2000)، **علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب "نظرية بلانشرد وهيرسي" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

قرقش، عبد الكريم نظام عبد الكريم، (2002), **فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين**

والمديرات وفقًا لنظرية هيرسي وبلانشارد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
اللحلح، أحمد عبدالله ، أبو بكر، مصطفى محمود (2002). **البحث العلمي** تعريفه – خطواته-مناهجه-المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية.
اللوزي، موسى، (2002)، **التنظيم وإجراءات العمل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
اللوزي، موسى، (1999)، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، عمان.
مجلة شركة البوتاس العربية، (2011)، العدد 9، كانون الثاني، شركة البوتاس، الأردن.
مصطفى، أحمد سيد، (2005)، **إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**، دون ناشر، القاهرة.
المغيدي، الحسن بن محمد؛ وآل ناجي، محمد بن عبد الله، (1994)، "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية"، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد 29، كانون الثاني، (عمان، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية).
النوباني، مصطفى طه، (2003)، **العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير والتزامهم التنظيمي في الأردن**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
هل، شارلز؛ وجونز، جاريث، (2000)، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.

ب- المراجع الأجنبية:

Blake,R. & Moton, J, the New Managrerial Grid, Gulf Puplishing Crop, 1964, 1979, P. 11. , Houston
Cardona, P., (2002), **Transcendental leadership.** Available on: www.Management.com/Practicalent.Leadership-styles.htm.

Cunningham, F. & Cordeiro, P., (2004), **Educational Administration. A problem – Based Approach.** Allyn & Bacon. United States: 161-170.

Danelz , R., (2002), **The Management Change in six Victorian Secondary Colleges Australia**. PhD, Diss, University of new South Wales Australia6.

Fiedler, f., (1967), **A Theory of leadership effectiveness**: MC Graw, hill. New York.

Gurr. D., (1996), On conceptualizing school leadership: time to abandon transformation leadership. **Leading and Managing. 2. (3)**. 221-239.

Hawkins, T., (2002), **Principal Leadership And Organization Climate**: **a study of perceptions of leadership behavior on school climate in international school**, Dissertation Abstract International**,** A 62/11, p3639.

Hersey, P., & Blanchard, K., (1988), **Management of Organizational behavior**. Utilizing human resources (5th ed.),: Prentice Hall. New Jersey

Hodgetts, R., & Altman, S., (1979), **Organizational Behavior**.: W.B Saunders Company. Philadelphia.

Kerry, B., & McComick, J., & Robert, C., (2000), **Leadership behavior of secondary school principals teacher outcomes and school culture.** A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual Conference Sydney. (4-7 December).

Koontz, H., & O'Donnell, C., & Weihrich, H., (1980), **Management**. 7th Edition,: McGraw-Hill Kogakusha. L.T.D. California.

Kotter, J., (2006), **Leading change: why transformation effort fail. Harvard business review on leading through change**, Harvard business school press, Boston Massachusetts.

Likert, R., (1967), **The Human Organization: It Management And Value**: MC Graw-Hill INC , New York.

Massaro, e., & August, j., (2000), **Teacher perception school climate and principals felf reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership**. the center for education. winder university chester.. p 19013. London.

Medina, P., (2000), Leader social power and subordinate creativity, **Dissertation Abstract International ,**B 61/03 , p 1682.

Moraka, R., (2001), **Management of Change and Conflict Resolution Within Student Affairs as Historically White Universities PHD**, Diss. University of Pretoria , South Africa.

Robbins S.P., (1998), **Organizational Behavior concept**. Controversies, International, Inc. upper Saddle River, N.I. 06458.

Sergiovanni. T. J. & Carver. F. D. (1983) **The New school Executive: A Theory of administration**. N. Y. DODD, MEAN and co.

Smith. t., (2000), **A study of relationship between the principals leadership style and teacher motivation**: the teacher perspective.dissertation abstract international A6108,p2808.

Stumpf, M., (2003), **The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina Extention Directors` to Job Satisfaction of County Extention Professionals.** Dissertation. [online abstract].

Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1980). How to choose A LeaderShip pattern, Harvard Business Review, Vol.7 , No. 2, March – April. Pp 91-111.

الملحق (أ)

أداة الدراسة

الملحق (أ)
أداة الدراسة

﴿ بسم الله الرحمن الرحيم﴾

أختي الموظفة المحترمة................ أخي الموظف المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته........ وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " الأنماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي في شركة البوتاس العربية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة مؤتة، وقد تم تطوير إستبانة خاصة للتمكن من جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتعرف على وجهة نظركم في موضوع الدراسة.

أغدو ممتنةً التفضل بقراءة فقرات الإستبانة والإجابة عليها بوضع إشارة (√) في المربع الذي ترونه مناسباً،علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكرة لكم تعاونكم وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري،،

المشرف	الطالبة
الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر	مرام دخيل الله المجالي

* ملاحظة: الطالبة على إستعداد لتزويدكم بنتائج الدراسة عند الطلب

الجزء الأول: البيانات الشخصية:الرجاء وضع علامة (√) في المربع المتعلــق بالإجابة الصحيحة:

1- النوع الاجتماعي	¨ ذكر	¨ أنثى
2- العمر	¨ 30 سنة فأقل	¨ 31 – 40 سنة
	¨ 41 – 50 سنة	¨ 51 سنة فأكثر
3- المؤهل التعليمي	¨ دبلوم كلية فأقل	¨ بكالوريوس
	¨ شهادات عليا	
4- الخبرة	¨ 10 سنوات فأقل	¨ 11- 15 سنة
	¨ 16 – 20 سنة	¨ 21 سنة فأكثر
5-المسمى الوظيفي	¨ نائب مدير	¨ مدير إدارة
	¨ رئيس قسم	¨ ناظر
	¨ منسق	¨ مشرف

الجزء الثاني: - (الأنماط القيادية): افترض أنك تواجه الحالات المدونة في الاستبانة، وكل حالة يمكن معالجتها بواحدة من أربعة تصرفات مقابلة لكل منها، ضع دائرة حول رمز التصرف الذي تعتقد أنه يناسب هذه الحالة:

الحالة الأولى	**الأسلوب المناسب**
لم يعد مرؤوسوك متجاوبون لمحادثاتك الودية معهم واهتمامك الواضح برفاهيتهم وأصبح إنتاجهم متدنياً بشكل مطرد.	1- أؤكد على استخدام إجراءات موحدة وعلى ضرورة انجاز المهمة. 2- أتكلم مع المرؤوسين، وأحدد بعد ذلك الأهداف. 3- أوضح استعدادي للمناقشة ولكن لا أفرض نفسي عليهم. 4- أتعمد ألا أتدخل في شؤون المرؤوسين.
الحالة الثانية	**الأسلوب المناسب**
الملاحظ أن إنجازات مرؤوسيك في ازدياد وأنك لا تزال تعمل لتتأكد من أن كل مرؤوسيك يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الأداء المنشود.	1- أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها. 2- أكون علاقة صداقة مع المرؤوسين للاستمرار في التأكد من أنهم يدركون مسؤولياتهم كما يدركون مستوى الإنتاج المتوقع منهم. 3- أعمل كل ما أستطيع لأجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. 4- لا أتخذ أي إجراء محدد.
الحالة الثالثة	**الأسلوب المناسب**
افترض أن مرؤوسيك غير قادرين على حل المشاكل بأنفسهم،وبطبيعة الحال تركت الأمر لهم ومع ذلك لا تزال علاقاتهم الشخصية وإنتاجهم في مستوى جيد.	1- أعمل بسرعة وبحزم لتوجيه وتصحيح الوضع. 2- أشجع مرؤوسي للعمل عل حل المشاكل، وأدعم مجهوداتهم. 3- أعمل مع مرؤوسي ونشترك معاً في حل المشاكل. 4- أدع المرؤوسين يحلون مشاكلهم بأنفسهم.

الحالة الرابعة	الأسلوب المناسب
لديك النية في إجراء بعض التغيير، وسجل مرؤوسيك يشير إلى جودة إنجازهم ومع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير.	1- أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب. 2- آخذ بعين الاعتبار اقتراحات المرؤوسين على أن أوجه التغيير بنفسي. 3- أدع جميع المرؤوسين يشاركون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات. 4- أدع المرؤوسين يقومون بتحديد اتجاهاتهم.
الحالة الخامسة	**الأسلوب المناسب**
خلال الأشهر القليلة الماضية تدنى مستوى أداء مرؤوسيك، وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف، وكانت إعادة تحديد المسؤوليات والمهام قد ساعدت بشكل كبير في تحسين الأداء، ولكن مرؤوسيك ما زالوا بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهماتهم في الوقت المحدد.ما الذي ستفعله؟	1- أعيد تعريف المهام والمسؤوليات ثم أشرف على ذلك بعناية. 2- آخذ بعين الاعتبار اقتراحات المرؤوسين، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف. 3- أدع المرؤوسين يشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات، مع عدم المبالغة في التوجيهات. 4- أدع المرؤوسين يحددون اتجاهاتهم بأنفسهم.
الحالة السادسة	**الأسلوب المناسب**
تم إلحاقك بمؤسسة تسير بكفاءة عالية، وكان مديرها السابق شديداً وحازماً، تود أنت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل إطار المؤسسة.	1- أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها. 2- أشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وأتأكد من تحقيق الأهداف. 3- أعمل كل ما أستطيع لأجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وأهمية المشاركة. 4- أتعمد ألا أتدخل في شؤون المرؤوسين.

الأسلوب المناسب	الحالة السابعة
1- أحدد التغيير وأشرف عليه بعناية. 2- أستعد لعمل التغييرات كما اقترحت ولكن أحافظ على السيطرة في عملية التنفيذ. 3- أشرك المرؤوسين في تطوير إجراءات التغيير وأدع لهم الحرية في عملية التنفيذ. 4- أتجنب المواجهة وأدع الأمور تجري بشكل طبيعي.	تود إجراء تغيير في نظام المؤسسة، والذي سوف يكون شيئاً جديداً على مرؤوسيك الذين ساهموا ببعض الاقتراحات التي تهدف إلى التغيير المطلوب، علماً بأنهم يمتازون بالإنتاجية والمرونة في العمل.
الأسلوب المناسب	**الحالة الثامنة**
1- أتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه المرؤوسين للعمل بطريقة واضحة وحازمة. 2- أناقش الموقف مع المرؤوسين، وبعد ذلك أتخذ الإجراءات المناسبة للتغيير. 3- أساند المرؤوسين في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات. 4- أدع المرؤوسين يناقشون المشكلة دون تدخل من جانبي.	إنتاجية مرؤوسيك وعلاقاتهم الشخصية جيدة، ولكن لديك بعض الشعور بوجود نقص في توجيه مرؤوسيك.
الأسلوب المناسب	**الحالة التاسعة**
1- أعيد تحديد الأهداف وأشرف على تنفيذها بعناية. 2- آخذ بعين الاعتبار توصيات المرؤوسين. 3- أدع المرؤوسين يشاركون في تحديد الأهداف بحرية. 4- أدع المرؤوسين يحلون المشاكل بأنفسهم دون تدخل مني.	عينت رئيساً على مجموعة عمل كانت قد فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد، حيث أن المرؤوسين لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات ضعيفاً واجتماعاتهم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية، علماً أن لديهم المواهب التي تساعد في انجاز المهمة.

الحالة العاشرة	الأسلوب المناسب
على الرغم من أن المرؤوسين معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب.ما هو الأسلوب الذي تراه مناسباً؟	1- أعيد تحديد مستوى الإنجاز وأشرف عليه بعناية. 2- آخذ بعين الاعتبار توصيات المرؤوسين وأتأكد من تحقيق المواصفات الجديدة. 3- أدع المرؤوسين يشاركون في تحديد المواصفات بدون رقابة. 4- أتجنب المواجهة من خلال عدم ممارسة الضغوط عل المرؤوسين وأترك الموقف لهم دون تدخل مني.
الحالة الحادية عشرة	**الأسلوب المناسب**
حصلت على ترقية في وظيفة جديدة، وكان المشرف السابق لا يتدخل في شؤون المرؤوسين وعلى الرغم من ذلك استطاعوا السيطرة على مهماتهم واتجاهاتهم، والعلاقات الشخصية فيما بينهم جيدة، ما هو الأسلوب الذي تراه مناسباً؟	1- آخذ الخطوات اللازمة لتوجيه المرؤوسين للعمل بطريقة واضحة وحازمة. 2- أناقش وضع الإنجاز في الماضي مع المرؤوسين، ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. 3- أشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجيدة. 4- أستمر في ترك المرؤوسين دون تدخل من جانبي.
الحالة الثانية عشرة	**الأسلوب المناسب**
أفادت المعلومات الجديدة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين المرؤوسين علماً بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي، وحفاظهم بفاعلية على أهداف المؤسسة بعيدة المدى وأنهم كانوا يعملون معاً بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيام بالمهمة، ما هو الأسلوب الذي تختاره لحل الصعوبات؟	1- أتصرف بقوة وبحزم لتصحيح الموقف وتبني التوجيهات. 2- أحاول عرض حلي على المرؤوسين ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. 3- أشارك في مناقشة المشكلة مع المرؤوسين مع تقديم الدعم لهم. 4- أدع المرؤوسين يحلون مشاكلهم بأنفسهم.

** الجزء الثالث:- (التغيير التنظيمي) يرجى وضع إشارة (√) أمام المربع الذي يوافق خياركم

الرقم	الفقـــــــــــــــــــرة	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماماً
	أ- التغيير في الأفراد					
1	يساهم إشرافي ومتابعتي على العاملين في تنمية وتطوير مهاراتهم.					
2	تتبنى الإدارة برامج تدريبية تلبي حاجـــات العاملين فيها.					
3	أتفهم الفروق الفردية للعاملين معي.					
4	تأخذ الإدارة مقترحات العـــاملين المتعلقـــة بالتغيير فـــي نـــشاطهم وأعمـــالهم بعـــين الاعتبار.					
5	توظف الإدارة جزءاً من ميزانيتها لتحسين أداء العاملين بحسب مقتضيات العمل.					
6	يحصل العاملون على حوافز تشجيعية عند تقديم مقترحات للتغيير والتطوير وتحـــسين أعمالهم.					
7	أطور العلاقات الوظيفية بين الأفراد لزيادة مهاراتهم وقدراتهم الإدارية.					
8	أثق بقدرة الأفراد وأســـتمع إلـــى آرائهـــم الهادفة فيما يتعلق بتطوير العمل.					
9	أطلع العاملون على رؤية الإدارة وخطتهـــا الإستراتيجية.					

الرقم	الفقـــــــــــــــــــرة	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماماً
10	أشرك العاملون معي في اتخاذ القرارات.					
	ب- التغيير في الهيكل					
11	يتم مراجعة أنظمة وأهداف الشركة بشكل مستمر بما يتواءم والظروف المحيطة.					
12	يوجد توافق بين أهداف الشركة وأهداف العاملين بها.					
13	تمتلك الشركة هيكلاً تنظيمياً مرناً يستجيب للتغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة.					
14	تؤمن الإدارة بسياسة تفويض الصلاحيات إلى كافة المستويات الإدارية فيها.					
15	يوجد تناغم بين الهيكل التنظيمي ووظائف الشركة.					
16	تتسم قنوات الاتصال التي تربط بين المستويات الإدارية بالوضوح.					
17	تعمل الشركة على التحديث المستمر في اللوائح والنظم لتسهيل إجراءات العمل.					
18	يظهر الهيكل التنظيمي للشركة العلاقات التنظيمية (السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف) بشكل واضح.					
	ج- التغيير في التكنولوجيا					
19	تتابع الإدارة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم الاتصالية.					

الرقم	الفقـــــــــــــــــــــــرة	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماماً
20	تمتلك الإدارة وسائل الاتصال المتطورة في سرعة انجاز العمل.					
21	تقوم الإدارة بتطوير أنظمـــة المعلومـــات لتتناسب وأهداف العمل.					
22	تدعم نظم المعلومات عملية اتخاذ القرارات لتوفير الوقت والجهد.					
23	تهتم الإدارة بالتقنية الحديثة لتطوير العمل.					
24	تطبق الإدارة أنظمة الكترونية فـــي تقـــديم خدماتها.					
25	تعمـــل الإدارة علـــى رصـــد الاخـــتلال والأخطاء في خدماتها وسرعة كشفها.					
26	تتميز الإدارة بتقديم خدمات اتصالية عبـــر الانترنت للعاملين فيها.					

الملحق (ب)

أسماء السادة المحكمين

الملحق (ب)

أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	أ. د. حلمي شحاده	جامعة مؤتة
2.	أ. د. علي العضايلة	جامعة مؤتة
3.	أ. د. نضال الحوامدة	جامعة مؤتة
4.	أ.د. خالد الزعبي	جامعة مؤتة
5.	د. حسين العزب	جامعة مؤتة
6.	د. محمد المحاسنة	جامعة مؤتة

الملحق (ج)

كتاب تسهيل المهمة

الملحق (ج)

كتاب تسهيل المهمة

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

بسم الله الرحمن الرحيم

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥

الرقم: ....
التاريخ: ....
الموافق: ....

Ref: ....
Date: ....

لمن يهمه الأمــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالبة مرام دخيل الله المجالي هي أحدى طلبة الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف تقوم بإجراء رسالة ماجستير بعنوان :

" الأنماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي في شركة البوتاس العربية "

يرجى التكرم بتسهيل مهمتها في الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز بحثها .

ولكم مني خالص الشكر والتقدير .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامــــة

د . محمد عبدالرحيم المحاسنــة

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٩٩-٢٣٧٢٣٨٠ – ٣ – ٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ – ٣ – ٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+962-3-2372380-99 P.O.Box: (7) Zib Code (61710) Fax: +962-3-2375540
University Web Site: www.mutah.edu.jo

الملحق (د)

كتاب إثبات توزيع الاستبانة

الملحق (د)

كتاب إثبات توزيع الاستبانة

شركة البوتاس العربية المساهمة العامة

THE ARAB POTASH CO. PLC.

لمن يهمه الأمر

تحية وبعد

قامت الطالبة مرام دخيل الله المجالي بتوزيع استبيان داخل شركة البوتاس / الموقع من اجل نيل شهادة الماجستير وذلك بمساعدة مركز التدريب

مع الشكر

م/مركز التدريب

١٨/ ٨ / ٢٠١١م

الملحق (هـــ)

الوصف الوظيفي للمسميات الوظيفية في شركة البوتاس العربية

الملحق (هـ)

الوصف الوظيفي للمسميات الوظيفية في شركة البوتاس العربية

Arab Potash Company, Limited

JOB DESCRIPTION

Job Particulars		
Job Title: Supervisor	Department: Production	Section: Harvesters
Work Location: Safi	Title of Manager / Supervisor: Superintendent	HRMS Code:
Job Ranking:	Job Salary Band:	Effective Date:

Position Summary

General purpose of the job (why this job exists).

To keep harvesters running in good conditions and maximum productivity to meet plants needs from raw materials (carnallite)during his shift

Summary of Responsibilities

Description of the major functions of the job.

1) Follow –up by field –tours to monitor workplaces operation, since harvesters and its ancillaries are remote area.
2) Follow –up maintenance problems of harvesters and addressed these problems to his management.
3) Solving operational problems of harvesters as possible as he can in order to keep harvesters on track.
4) Preparing daily records of problems for discussion with concerned parties.
5) Responsible for safety ,housekeeping and environmental requirements during his shift.
6) Shift administration.
7) Perform other job-related duties as assigned.

Human Resources Directorate   Page 1 of 3   August 11

Arab Potash Company, Limited

JOB DESCRIPTION

Job Particulars		
Job Title: Coordinator	**Department:** Production	**Section:** Harvesters
Work Location: Safi	**Title of Manager / Superintendent**	**HRMS Code:**
Job Ranking:	**Job Salary Band:**	**Effective Date:**

Position Summary
General purpose of the job (why this job exists).
Planning, directing & supervising the activities of harvester section under the direction of harvester's superintendent.

Summary of Responsibilities
Description of the major functions of the job.
1) Writing harvesters daily, monthly & yearly reports. 2) Follow –up jobs related with other sections. 3) Follow –up by field –the work of harvesters supervisor & address to superintendent. 4) Follow –up the ISO –issues of quality policy & environment issues. 5) Follow –up Main maintenance problems of harvesters and address these problems to his management. 6) Solving operational problems of harvesters as possible as he can in order to keep harvesters on track. 7) Perform other job-related duties as assigned.

Arab Potash Company, Limited

JOB DESCRIPTION

Job Particulars		
Job Title: Superintendent /Dredging & pans	**Department:** Production	**Section:** Dredging & pans (intake,C3,Gates)
Work Location: Safi	**Title of Manager / Supervisor:** Production Director Manager	**HRMS Code:**
Job Ranking:	**Job Salary Band:**	**Effective Date:**

Position Summary

General purpose of the job (why this job exists).

The Superintendent /dredging & pans (intake,C3 & dike gates) is responsible for planning, directing and supervising the day-to-day activities of section staff to ensure the effective, efficient and safe operation of APC's dredging &pans function. This position supports the achievement of APC's annual production targets by dredging and brine pumping to facilitate the flow of brine into the Company's solar ponds for precipitation.

Summary of Responsibilities

Description of the major functions of the job.

Main Tasks:

- Implements annual dredging and pumping stations plan in close consultation and coordination with technical and civil works department engineers by allocating the dredgers in the planned areas to be dredged according to aerial photography.
- Ensures the achievement of annual dredging, (intake, C3) pumping & gates plan by allocating responsibilities and activities to appropriate Section staff (operation and maintenance).
- Prepares dredging & pans (intake, C3 & gates) section annual budget by reviewing the dredging section operations requirements.
- Ensures smooth, continuous and efficient operation of the company's dredgers & pans (intake, C3 & gates) by coordinating with APC's maintenance & needed department to carry out the scheduled maintenance & needed jobs for all section equipment.
- Keeps the production director manager and other concerned APC personnel informed of Section activities by preparing and presenting periodic reports (e.g. daily, monthly, yearly).
- Ensures Section staff matters are addressed by administering various HR and personnel duties including absence management, disciplinary, performance appraisal and counseling functions.
- Ensures Dredging & pans (intake,C3 & dike gates) Section compliance with environmental and health & safety standards by administering related Company policies, regulations, and ISO procedures.
- Performs other job-related duties as assigned.

Arab Potash Company, Limited

JOB DESCRIPTION

Job Particulars		
Job Title: Harvesters' superintendent	**Department:** Production	**Section:** Harvesters
Work Location: Safi	**Title of Manager / Supervisor:** Production Director Manager	**HRMS Code:** 03 – 123 - 1984
Job Ranking:	**Job Salary Band:**	**Effective Date:**

Position Summary

General purpose of the job (why this job exists).

The Harvesters' superintendent is responsible for planning, directing and supervising the day-to-day activities of section staff to ensure the effective, efficient and safe operation of APC's harvesting section. This position supports the achievement of APC's annual production targets by harvesting the Carnallite ponds to supply the plants with continuous Carnallite feed.

Summary of Responsibilities

Description of the major functions of the job.

Main Tasks:

- Develops the annual harvesters' section plan by reviewing Section Supervisor (Operation and Maintenance) activities and reports, conducting walk-around, and holding meetings with the concerned parties.
- Ensures the achievement of annual harvesters section plan by allocating responsibilities and activities to the appropriate Section staff (Operation and Maintenance).
- Ensures smooth, continuous and efficient operation of the Company's harvesters by coordinating with APC's maintenance department to carry out the scheduled maintenance jobs for the harvesters.
- Prepares the harvesters' section annual budget by reviewing the harvesters' section operations requirements.
- Keeps the production director manager informed of the section activities by preparing and presenting periodic reports (e.g. daily, monthly, yearly).
- Ensures that section staff matters are addressed by administering various HR and personnel duties including absence management, disciplinary, performance appraisal and counseling functions.
- Ensures harvesting Section compliance with environmental and health & safety standards by administering related Company policies, regulations, and ISO procedures.

المسمى الوظيفي	: ناظر صيانة ميكانيك الحصادات
العـــدد	: 1
لدائــرة	: إدارة الصيـــــانـــــة.
القســـم	: الصيانة الخارجية.
المسؤول المباشر	: مدير ميكانيك الصيانة الخارجيه
الدرجة الماليه	:(6)

المهام والمسؤوليات

مهام فنية وتنفيذية

- تطوير خطة الصيانة للحصادات والمحطات بالتنسيق مع دائرة الانتاج واقسام الصيانة الأخرى بناءاً على الخطة السنوية المعدة من قبل مديرالصيانة والبرامج والمشاريع ذات الصلة.
- التأكد من تحقيق خطة الصيانة بتوزيع المهام والمسؤوليات على موظفي القسم حسب التخصص ومتابعة تنفيذ هذه المهام.
- مراقبة ومتابعة الموازنة السنوية (الرأسمالية والمصاريف النثرية) للقسم بالتنسيق مع مديرالصيانة والتأكد من عدم تجاوزها.
- التأكد من عمل جميع المعدات والأجهزة بشكل فعال عن طريق برمجة وجدولة مهام الصيانة.
- التأكد من عمل المعدات والخطوط المشتركة مع جهات خارجية بشكل فعال بواسطة الاتصال الفعال مع الشركات المحيطة لتنسيق أعمال الصيانة والتوقفات
- تحضير تقرير دوري عن أهم نشاطات ومهام القسم ورفعه الى مديرالصيانة.

- التأكد من التزام القسم بجميع قواعد الجودة والبيئة والسلامة المطبقة في الشركة.

مهام ادارية عامة

- عقد الاجتماعات الدورية مع مرؤوسيه لمتابعة سير الأعمال واطلاعهم على آخر تطورات التكنولوجيا في المهن المشابهة.
- اعداد التقارير الدورية الخاصة بمهام القسم ورفعها لمديرالصيانة.
- تحديد القوى العاملة اللازمة للقسم حسب سياسة تخطيط القوى العاملة.
- تحديد الدورات التدريبية اللازمة لموظفي القسم وتقييم تلك التي عقدت سابقاً بالتنسيق مع قسم شؤون الموظفين.
- اعداد التقييم السنوي لمرؤوسيه حسب الاجراء المتبع في الشركة.
- متابعة شؤون مرؤوسيه الادارية مثل الاجازات، المغادرات.....الخ.
- تفويض أحد مرؤوسية لتحمل مسؤولياته طيلة فترة غيابه عن العمل.
- تنفيذ أية أعمال أخرى لها صلة بالعمل وتطلب من قبل مديرالصيانة.

متطلبات الوظيفية

- بكالوريوس هندسة ميكانيكية
- خبرة على الأقل 12 سنة في مجال مماثل
- مهارات متقدمة باللغة الانجليزية .
- مهارات متقدمة في استخدام الحاسوب .
- مهارات متقدمة في العمل ضمن روح الفريق .
- مهارات متقدمة في الإلتزام والإنضباط.
- مهارات متقدمة في الوعي بأمور السلامه.
- لائق صحيا وليس لديه عجز "جزئي او كلي" دائم.

المعلومات الشخصية

الاسم: مرام دخيل الله المجالي

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة: 2011

رقم الهاتف: 0795200859

البريد الإلكتروني:majalimaram@yahoo.com